

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

Bc. Zdeňka Horváthová

Hodnotící kritéria pro hodnocení ředitelů domů dětí a mládeže

**Evaluation criteria for the evaluation of director of a house for children
and youth**

Diplomová práce

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

Vedoucí závěrečné práce: PhDr. Václav Trojan, Ph.D.

2014

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Praze, 9. 4. 2014

podpis

Děkuji PhDr. Václavu Trojanovi, Ph.D., vedoucímu diplomové práce, za cenné rady a připomínky při vedení mé práce. Děkuji všem respondentům, kteří se zúčastnili výzkumu.

podpis

ABSTRAKT:

Předmětem diplomové práce *Hodnotící kritéria pro hodnocení ředitelů domů dětí a mládeže* je analýza aktuálního stavu procesu hodnocení ředitelů zřizovatelem. Cílem této diplomové práce je zjistit, jakým způsobem probíhá hodnocení ředitelů DDM zřizovatelem včetně zdrojů, metod a kritérií, která jsou při hodnocení používána. Zjistit, zda jsou výsledky hodnocení využívány při dalším rozvoji ředitelů DDM a zda se ředitelé a zřizovatelé domnívají, že hodnocení ředitelů zřizovatelem je potřebné pro zvyšování kvality DDM.

Teoretická část se zabývá vymezením pojmů dům dětí a mládeže, ředitel DDM, zřizovatel DDM, hodnocení pracovníků a vzdělávání a rozvoj.

Praktická část vychází z výzkumného šetření - popisný typ výzkumu, prováděného formou dotazníků na základě tří stanovených hypotéz. Závěr práce přináší přehled aktuálního stavu ve zkoumané oblasti.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Dům dětí a mládeže, ředitel DDM, zřizovatel DDM, hodnocení pracovníků, vzdělávání a rozvoj

ABSTRACT:

The subject of the thesis *Evaluation criteria for the evaluation of directors of houses for children and youth* is an analysis of the current status of the evaluation process directors by founders of houses for children and youth (DDM). The aim of this thesis is to determine how the assessment is carried out DDM founder of directors, including the sources, methods and criteria that are used in the evaluation. My fundamental goal by this thesis: To determine whether the results of the evaluation are used in the further development directors DDM and whether the directors and founders believe that the evaluation of the founder directors is necessary for improving the quality of DDM.

The theoretical part deals with the definition houses for children and youth, director DDM, founder DDM, staff evaluation and training and development. In the practical part of the research - descriptive type of research, conducted through questionnaires on the basis of three hypotheses. Conclusion the paper provides an overview of the current condition.

KEYWORDS:

Houses for children and youth, director DDM, founder DDM, evaluation of employees, training and development

Obsah

Obsah	6
1. Úvod	9
2. Zájmové vzdělávání.....	10
2.1 Dům dětí a mládeže – DDM	10
2.2 Formy zájmového vzdělávání	10
2.3 Specifika práce ve školských zařízeních určených pro zájmové vzdělávání .	11
3. Ředitel DDM	12
3.1 Ředitel DDM – právní postavení	12
3.2 Ředitel DDM a jeho role	13
4. Zřizovatelé DDM – kraj, obec	14
5. Hodnocení pracovníků.....	15
5.1 Význam hodnocení pracovníků	15
5.2 Oblasti hodnocení pracovníků	17
5.3 Kritéria hodnocení.....	18
5.3.1 Jednotky měření	19
5.3.2 Hodnotící stupnice.....	20
5.4 Metody hodnocení pracovníků.....	21
5.4.1 Matice metod hodnocení	21
5.4.2 Volba metod hodnocení.....	22
5.4.3 Základní metody hodnocení pracovníků	22
5.4.4 Doprovodné metody hodnocení	25
5.5 Chyby při hodnocení pracovníků	29
5.6 Návaznost hodnocení na odměňování a rozvoj.....	31
5.6.1 Návaznost na odměňování.....	31
5.6.2 Návaznost na rozvoj	32
6. Vzdělávání a rozvoj	32

6.1 Základní pojmy	33
6.2 Vzdělávání a rozvoj manažerů	33
6.3 Rozpoznání potřeb rozvoje	35
6.4 Definování nástrojů uspokojování potřeb rozvoje	35
6.5 Plánování rozvoje.....	36
6.6 Metody rozvoje	37
6.7 Hodnocení efektivity vzdělávacích aktivit.....	38
7. Praktická část	40
7.1 Stanovení jednotlivých tvrzení.....	40
7.2 Konstrukce dotazníku	41
7.3 Základní soubor.....	42
7.4 Výběrový soubor.....	42
8. Výsledky výzkumu	43
8.1 Účastníci výzkumu.....	44
8.2 Formální hodnocení	45
8.3 Četnost hodnocení.....	46
8.4 Využívané zdroje pro hodnocení	47
8.5 Metody hodnocení.....	49
8.6 Počet hodnotitelů.....	51
8.7 Kritéria hodnocení.....	53
8.8 Naplněnost kritérií.....	56
8.9 Seznámení s kritérii a jejich naplněností před hodnocením.....	58
8.10 Další využití výsledků hodnocení	60
8.11 Seznámení s výsledky hodnocení	61
8.12 Sledování rozvoje.....	62
8.13 Plán profesního rozvoje	63
8.14 Ovlivňování profesního rozvoje ředitele/ky DDM zřizovatelem	65

8.15	Hodnocení ředitelů jako nástroj pro zvyšování kvality DDM	67
9.	Závěr	69
10.	Seznam použité literatury:	72
	Seznam použitých právních předpisů	73
	Seznam obrázků	73
	Seznam tabulek	74
	Seznam grafů	74
	Příloha č. 1 – Dotazník pro ředitele domů dětí a mládeže	76
	Příloha č. 2 – Dotazník pro zřizovatele domů dětí a mládeže	84
	Příloha č. 3 - Doporučení pro ředitele a zřizovatele domů dětí a mládeže	90

1. Úvod

Problematika hodnocení ředitele školy či školského zařízení zřizovatelem již byla několikrát v závěrečných pracích i jinde popsána, v drtivé většině se však věnovala vztahu mezi hodnocením a následným odměňováním ředitele. Nezabývala se hodnocením ředitele ve vztahu k jeho dalšímu profesnímu rozvoji. Domnívám se, že pro další rozvoj školského zařízení je hodnocení s vazbou na další rozvoj ředitele přínosnější, než jen vazba hodnocení na odměnu ředitele.

Hodnocení ředitelů DDM zřizovatelem by nemělo být cílem, mělo by sloužit ke zvyšování kvalit nejen samotného ředitele, ale i celé organizace, ke stanovování nových cílů i hledání způsobů jak z pozice zřizovatele zlepšit podmínky pro jeho práci. Analýza aktuálního stavu zmapuje současný stav a zjistí, jakým způsobem hodnotící proces probíhá a zda jsou výsledky tohoto procesu využívány pro podporu dalšího rozvoje ředitelů.

Cílem této diplomové práce je zjistit, jakým způsobem probíhá hodnocení ředitelů DDM zřizovatelem včetně zdrojů, metod a kritérií, která jsou při hodnocení používána. Zjistit, zda jsou výsledky hodnocení využívány při dalším rozvoji ředitelů DDM a zda se ředitelé a zřizovatelé domnívají, že hodnocení ředitelů zřizovatelem je potřebné pro zvyšování kvality DDM. Závěr práce přináší přehled aktuálního stavu v hlavních bodech zkoumané oblasti.

2. Zájmové vzdělávání

2.1 Dům dětí a mládeže – DDM

V České republice existuje 298 školských zařízení – středisek volného času a různých stanic zájmových činností. Zařízení pro zájmové vzdělávání jsou součástí vzdělávací soustavy, jsou zapsána do rejstříku škol a školských zařízení a vytvářejí si vlastní školní vzdělávací program.

Základním typem středisek volného času jsou domy dětí a mládeže, školská zařízení pro zájmové vzdělávání podle § 111 a § 118 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v aktuálním znění. Činnost DDM je dána vyhláškou MŠMT ČR č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání, v aktuálním znění a zřizovací listinou, kterou vydává konkrétní zřizovatel domu dětí a mládeže.

Dle výše uvedeného zajišťují DDM výchovné, vzdělávací, zájmové, tematické a rekreační akce, osvětovou činnost pro žáky, studenty, pedagogické pracovníky a popřípadě i další osoby. Podílejí se rovněž na další péči o nadané děti, žáky a studenty a ve spolupráci se školami a dalšími institucemi se rovněž podílejí na organizaci soutěží dětí a mládeže. Činnost se uskutečňuje zpravidla ve více oblastech.

2.2 Formy zájmového vzdělávání

Formy zájmového vzdělávání jsou stanoveny v § 2 vyhlášky 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání, zájmové vzdělávání lze uskutečňovat zejména těmito formami:

- *„příležitostnou výchovnou, vzdělávací, zájmovou a tematickou rekreační činností nespojenou s pobytem mimo místo, kde právnická osoba vykonává činnost školského zařízení pro zájmové vzdělávání“* – místní soutěže, přehlídky, výlety, přednášky, akce příměstských táborů v době prázdnin.
- *„pravidelnou výchovnou, vzdělávací a zájmovou činností“* – kroužky, oddíly. Na základě podané přihlášky k pravidelné docházce.

- „*táborovou činností a další činností spojenou s pobytem mimo místo, kde právnická osoba vykonává činnost školského zařízení pro zájmové vzdělávání*“ – tábory soustředění.
- „*osvětovou činností včetně shromažďování a poskytování informací pro děti, žáky a studenty, popřípadě i další osoby a vedení k prevenci sociálně patologických jevů*“ – semináře, školení, přednášky, metodické materiály.
- „*individuální práci, zejména vytvářením podmínek pro rozvoj nadání dětí, žáků a studentů*“ – speciální zájmové útvary určené pro talentované jedince, odborná soustředění, konzultace.
- „*využitím otevřené nabídky spontánních činností*“ – jedná se zpravidla o volný přístup na hřiště, do laboratoří, specializovaných učeben, apod.

2.3 Specifika práce ve školských zařízeních určených pro zájmové vzdělávání

Práce ve školských zařízeních určených pro zájmové vzdělávání se od vzdělávacího procesu ve škole podle Hájka (6, s. 141) liší zejména takto:

- Účast není společensky stanovenou povinností jako školní docházka, ale je motivována především dobrovolným a relativně samostatným rozhodnutím jedince, zařízení nevydávají žádná legislativně podložená vysvědčení či osvědčení. Přijímání do těchto zařízení nepodléhá správnímu řízení.
- Program činnosti a jeho postup vychází více ze skutečné úrovně zájmů než ze závazných norem stanovených pro školní vzdělávání, je zde vytvářen dostatečný prostor pro individuální přístup a vlastní tempo činnosti. Pro tato zařízení nejsou stanoveny vzdělávací standardy.
- Časová volnost (relativní neohraničenost) dává možnosti využití rozmanitých forem a metod práce.
- V souvislosti s předchozím jsou umožněny činnosti v rozmanitých prostorách, které mohou být dynamičtější, snadněji měnitelné a mohou i více podporovat tvořivost než tradiční školní učebny.

Zájmové vzdělávání je poskytováno zpravidla za úplatu v souladu s § 12 vyhlášky 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání, v aktuálním znění.

3. Ředitel DDM

3.1 Ředitel DDM – právní postavení

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů, v aktuálním znění, upravuje předpoklady pro výkon funkce ředitele školského zařízení v § 5 odst.1, písm. b).

Povinnosti ředitele školského zařízení jsou definovány zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v aktuálním znění, v § 164 – 166.

„§ 164

(1) Ředitel školy a školského zařízení

- a) rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak,*
- b) odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy uvedenými v § 3,*
- c) odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb,*
- d) vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření,*
- e) vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady, pokud se podle tohoto zákona zřizuje,*
- f) zajišťuje, aby osoby uvedené v § 21 byly včas informovány o průběhu a výsledcích vzdělávání dítěte, žáka nebo studenta,*
- g) zajišťuje spolupráci při uskutečňování programů zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených ministerstvem,*
- h) odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a školském zařízení.“*

Novelou školského zákona č. 472/2011 Sb., s účinností od 1. 1. 2012 bylo zavedeno jmenování na šestileté období. Ředitelé jsou na vedoucí pracovní místo jmenování zřizovatelem na základě jím vyhlášeného konkurzního řízení na období 6 let. V průběhu posledních 6 měsíců pracovního poměru ředitele školského zařízení na dobu určitou, nejpozději však 3 měsíce před jeho skončením, může zřizovatel vyhlásit konkurz na ředitele školského zařízení pro další období. Zřizovatel je povinen vyhlásit konkurz vždy, pokud to navrhne nejpozději 6 měsíců před koncem doby trvání pracovního poměru na dobu určitou Česká školní inspekce. Nedojde-li k vyhlášení konkurzu, prodlužuje se doba trvání pracovního poměru ředitele školského zařízení o dalších 6 let.

Ředitel může být také odvolán z funkce v případě:

- pozbytí některého z předpokladů pro výkon činnosti ředitele školského zařízení,
- nesplnění podmínky zahájení a úspěšného ukončení studia k získání odborné kvalifikace podle zvláštního právního předpisu (§ 5 zákona č. 563/2004 Sb.)
- nesplnění podmínky získání znalostí z oblasti řízení školství studiem pro ředitele škol a školských zařízení podle zvláštního právního předpisu (§ 5 zákona č. 563/2004 Sb.)
- organizačních změn, jejichž důsledkem je zánik vedoucího pracovního místa ředitele
- závažného porušení nebo neplnění právních povinností vyplývajících z jeho činností, úkolů a pravomocí na vedoucím pracovním místě ředitele, které bylo zjištěno zejména inspekční činností České školní inspekce nebo zřizovatelem

3.2 Ředitel DDM a jeho role

Manažerské role ředitele školy a ředitele školského zařízení se v obecném pojetí od sebe příliš neliší. Níže citované je platné i pro ředitele školských zařízení.

Rymeš (16, s. 32) říká o školách, že to jsou organizace s převážně jednoúrovňovou strukturou řízení. Za takových podmínek se k řediteli školy vztahují role, které se ve velké organizaci s tříúrovňovým řízením prolínají od mistra či vedoucího oddělení až ke generálnímu řediteli.

Dále Ryměš (16, s. 33) uvádí, že pro uvedení a diferenciaci rolí ředitele školy je velmi příhodný Mintzbergův model manažerských rolí, na jehož základě lze rozlišit tři skupiny rolí, jejichž naplňování se od ředitele školy očekává.

První skupina rolí je spojena s ekonomickým, organizačním a personálním fungováním školy. S tím je spojeno plánování, rozhodování, koordinace aktivit, správní a personální zajišťování a alokace finančních zdrojů.

Druhá skupina rolí souvisí s pedagogickými a dalšími rozvojovými aktivitami školy a s vedením týmu učitelů. V této souvislosti vystupuje ředitel jako garant odbornosti školy, odborná autorita, vůdčí osobnost, kontrolor, zdroj a šířitel informací, motivátor a řešitel problémů.

Třetí skupina rolí je spojena s kontaktem s nadřízenými orgány a s organizacemi působícími v regionu. K tomu se váží především role představitele organizace, reprezentanta, podnikatele a vyjednavatele. Prezentovaný rozbor rolí dokládá nesmírnou bohatost činností ředitelů škol. (16, s. 33)

4. Zřizovatelé DDM – kraj, obec

Právní normou, která upravuje postavení obcí a krajů ve školství je zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v aktuálním znění, zejména v § 177 – 182. Dle § 177 vykonávají územní samosprávu ve školství obec a kraj. Při zajišťování vzdělávání a školských služeb, zejména při zřizování a zrušování škol a školských zařízení, dbá, dle § 177 odst. 2), obec a kraj zejména o:

- a) „soulad rozvoje vzdělávání a školských služeb se zájmy občanů obce a kraje, s potřebami trhu práce, s demografickým vývojem a rozvojem svého území,*
- b) dostupnost vzdělávání a školských služeb podle místních podmínek.“*

Vztah mezi zřizovatelem, který zřizuje školské zařízení jako příspěvkovou organizaci (tato forma je u školských zařízení nejčastější) a ředitelem školského zařízení dále upravují zejména zákony č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce a v neposlední řadě zřizovací listina vydaná zřizovatelem.

5. Hodnocení pracovníků

5.1 Význam hodnocení pracovníků

Pro každého zaměstnavatele je důležité vědět, jaké má pracovníky, jak tito lidé pracují, jakým způsobem se podílejí na hospodářském výsledku organizace a její dobré pověsti. Stejně tak pro pracovníky je důležité vědět, jak se na ně jejich zaměstnavatel dívá a jak je s jejich prací spokojen. K tomu slouží hodnocení pracovníků, které spočívá ve:

- zjišťování toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa (své role), jaké jsou jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku
- sdělování zjištěných výsledků jednotlivým pracovníkům a projednávání těchto výsledků s nimi
- hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu pracovníka a v realizaci opatření, která tomu mají napomoci. (11, s. 126)

Hodnocení pracovníků probíhá ve dvou rovinách jako neformální a formální hodnocení. Neformální hodnocení je součástí každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným. Jedná se o průběžnou kontrolu plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Vztahuje se k dané chvíli, je spíše ovlivněno danou situací či náladou hodnotitele, než skutečným výsledkem a úrovní práce. Je tedy velice často subjektivní. Toto hodnocení nebývá zaznamenáváno, vliv na jakékoliv personální rozhodnutí má jen velmi výjimečně. Jeho význam spočívá zejména v usměrňování práce podřízeného, v operativním řešení problémů a v ocenění dobré práce. (12, s. 166)

Formální hodnocení je zpravidla periodické, standardizované. Charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematičnost. Z formálního hodnocení jsou pořizovány dokumenty, které se zařazují do osobních materiálů zaměstnanců. Tyto dokumenty slouží jako podklad pro další personální činnosti. Zvláštním případem formálního hodnocení je tzv. příležitostné hodnocení, ke kterému dochází v určitých momentech pracovní kariéry (např. ukončení pracovního poměru). (14, s. 11)

Výhody pravidelného formálního hodnocení pracovníků spočívají dle Koubka (11, s. 127) v tom, že:

- poznává a hodnotí pracovníky komplexněji, z hlediska komplexu znalostí, dovedností a kvalit potřebných k tomu, aby práce byla dělána dobře
- lépe rozpoznává, oceňuje a rozvíjí silné stránky pracovníka
- lépe rozpoznává slabé stránky pracovníka a umožňuje jejich efektivnější odstraňování
- umožňuje lépe rozpoznat potřebu vzdělávání a rozvojový potenciál pracovníka, jeho vhodnost pro vykonávání náročnější práce
- umožňuje s předstihem rozpoznat možné stížnosti a disciplinární problémy
- soustavněji orientuje pozornost pracovníka na výkon, vyvíjí na něj větší tlak
- lépe přispívá ke zvyšování morálky ve firmě

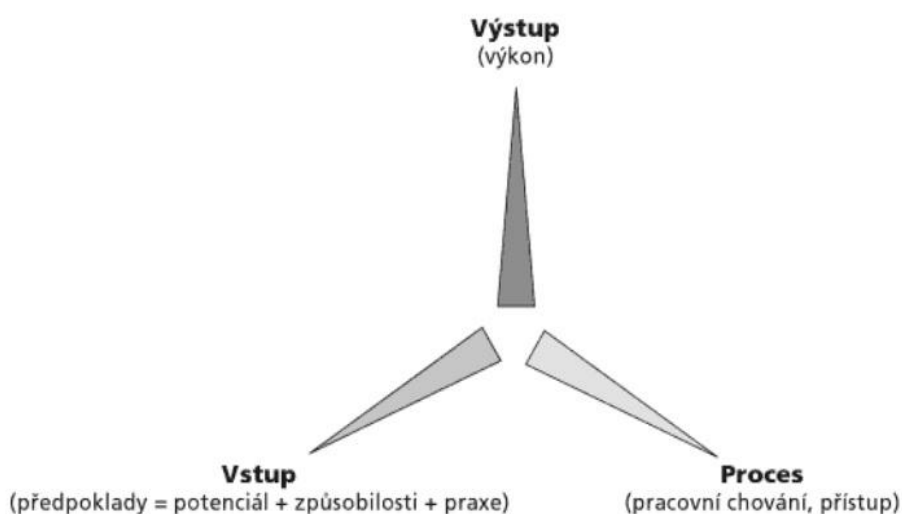
Hodnocení pracovníků má řadu úkolů a nelze bez něj efektivně provádět řadu personálních činností. Za úkol má především (11, s. 127 – 128):

- rozpoznat současnou úroveň pracovního výkonu jednotlivých pracovníků
- rozpoznat silné a slabé stránky jednotlivých pracovníků
- umožnit každému pracovníkovi zlepšit jeho výkon
- vytvořit základnu pro odměňování každého pracovníka podle jeho přispění k dosažení firemních cílů
- motivovat pracovníky
- rozpoznat potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje jednotlivých pracovníků
- rozpoznat potenciál (rezervy a hranice) pracovního výkonu každého pracovníka
- vytvořit podklady pro efektivnější přidělování pracovních úkolů jednotlivým pracovníkům
- vytvořit podklady pro plánování následnictví ve funkcích i pro plánování personálního rozvoje každého pracovníka
- vytvořit podklady pro rozmisťování pracovníků (povyšování, přeřazování na nižší funkci, převádění na jinou práci, propouštění a penzionování pracovníků)
- vytvořit podklady pro posuzování efektivnosti výběru pracovníků a vhodnosti metod výběru
- vytvořit podklady pro hodnocení efektivnosti vzdělávání pracovníků a účinnosti vzdělávacích programů

- vytvořit podklady pro plánování pracovníků (plánování potřeby, ale i plánování zdrojů pracovních sil, v tomto případě vnitřních)
- vytvořit podklady pro stanovení budoucích pracovních úkolů firmy.

5.2 Oblasti hodnocení pracovníků

Hroník (7, s. 20) uvádí, že existují 3 oblasti hodnocení pracovníků. Aby hodnocení bylo efektivní, musí být zaměřeno na všechny oblasti:



Obrázek č. 1 (7, s. 20)

Výstup – výstupy nejčastěji představují výkony a výsledky, které jsou velmi dobře měřitelné.

Přímé hodnocení (měření) výstupu – například obrat, chybovost, počet obchodních schůzek a podobně.

Nepřímé hodnocení výstupu – výsledky mohou hodnotit i na základě stupnice, na které odhadují hodnotu výstupu.

Vstup – mezi vstupy jsou velmi často zařazovány kompetence, ale i zkušenosti.

Proces – hodnocení procesu vyjadřuje to, jak se pracovník chová při práci. (7, s. 21)

5.3 Kritéria hodnocení

Kritérium je ukazatelem výkonu nebo výkonnosti, podle něhož hodnotíme úspěšnost zaměstnance. Kritéria významně ovlivňují výkony pracovníků a jejich nesprávné nastavení může vést k nežádoucímu chování, které může ohrozit ekonomické výsledky organizace. Kritéria proto musíme volit velmi uvážlivě, vždy s ohledem na strategii firmy a firemní hodnoty. Strategie firmy se promítá do pracovních cílů jedinců a do ukazatelů typu: plnění termínů, počet vyrobených kusů, počet nových zákazníků, počet chyb aj. (14, s. 41 – 42)

Různě zacílená hodnocení vyžadují různá kritéria. Je-li hodnocení zaměřeno na pracovní výkon, je zpravidla podkladem pro odměňování. Je-li cílem hodnocení rozvoj a motivace hodnocených, je hodnocení zaměřeno převážně na pracovní chování a schopnosti pracovníků. (9, s. 149)

Kocianová (9, s. 149) uvádí, že kritéria hodnocení pracovníků by měla splňovat základní požadavky:

- kritérium musí měřit, co má být měřeno (validita kritérií)
- různí hodnotitelé by měli při použití určitého kritéria u konkrétního pracovníka dojít ke stejnému výsledku (objektivita kritérií)
- jedno kritérium nesmí vycházet z druhého (nezávislost kritérií)
- musejí odpovídat nárokům pracovní pozice hodnoceného pracovníka (hodnocení musí vycházet z popisu pracovního místa a nároků na pracovníka, příp. ze stanovených cílů)
- kritéria by měla odpovídat (relevantnost kritérií) specifickým charakteristikám práce (různé činnosti vyžadují různé předpoklady)
- kritéria musí být srozumitelná a jednoznačná
- počet kritérií nemá být příliš velký

Koubek (10, s. 24 – 25) dělí hodnotící kritéria na tři obecnější skupiny a to následujícím způsobem:

1. Výsledky: realizované výsledky práce, množství práce, kvalita práce, množství reklamací

2. Chování

- a) pracovní: ochota přijímat úkoly, úsilí při plnění úkolů, dodržování instrukcí, ohlašování problémů, hospodárnost, vedení potřebných záznamů, podávání návrhů (např. zlepšovacích), řádná docházka
- b) sociální: ochota ke spolupráci, jednání s lidmi, vztahy ke spolupracovníkům, chování k nadřízeným/podřízeným

3. Dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti: znalost práce, dovednosti, schopnost koordinace činnosti, vzdělání, diplomy a osvědčení, cílevědomost, podnikavost, samostatnost, spolehlivost, znalost jazyků, loajalita, organizační schopnosti, čestnost, odolnost vůči zatížení a stresu, tvořivost, vytrvalost.

Hroník (7, s. 28 – 30) uvádí, že za kritéria hodnocení můžeme považovat reálný pracovní výkon, jednotlivé oblasti hodnocení, nebo kompetence (způsobnosti). Stále více firem používá kompetenční modely. Kompetenční model představuje určitým způsobem uspořádané kompetence. Obecnými výhodami kompetenčních modelů jsou:

- sjednocení „jazyka“ manažerů, personalistů
- poskytování jednotných kritérií pro výběr a hodnocení
- propojitelnost s vyhodnocením „čísel“
- základ pro systém hodnocení, odměňování a rozvoj
- možnost koncipovat cílené rozvojové programy

5.3.1 Jednotky měření

Při hodnocení pracovního výkonu můžeme použít 4 jednotky měření:

- Kvantita
- Náklady
- Kvalita
- Čas

Tyto jednotky, které mohou nabývat různých hodnot, lze převést na body, které je možné uplatnit v rámci stupnic (škál) měření. (7, s. 42)

5.3.2 Hodnotící stupnice

Trojdílná stupnice

První stupeň je považován za podprůměr, druhý stupeň za průměr a třetí za nadprůměr. Nevýhodou trojdílné stupnice je malý stupeň rozlišení (diferenciace). Hlavní výhodou trojdílné stupnice je její snadné a relativně přesné užití méně zkušenými hodnotiteli. (7, s. 42)

Čtyřdílná stupnice

První ze stupnic, která nemá středovou hodnotu. Ve skutečnosti čtyřdílná stupnice nepřináší větší diferenciaci než třídílná. Výjimkou je verbální a kombinovaná stupnice. (7, s. 42)

Pětidílná stupnice

Stupnice se středovou hodnotou, která má v sobě velký potenciál diferenciace a je univerzálně použitelná. Pětidílná stupnice je využívána při zavádění systému hodnocení, nabízí dostatečný prostor pro diferenciaci a zároveň ji jsou schopni zvládnout lidé s různou zkušeností. (7, s. 43)

Používány jsou i vícedílné stupnice např. šestidílná, sedmidílná, desetidílná i stodílná stupnice. Stupnice s vyšším počtem dílů jsou ovšem používány jen velmi zřídka, v praxi jsou z důvodu jednoduššího používání často redukovány na stupnice, jejichž maximální počet dílků nepřesahuje 10. (7, s. 43)

Hodnotící stupnice, ať již třídílné nebo stodílné, jsou dle Hroníka (7, s. 45) v zásadě trojího druhu:

- Neverbální (grafické a numerické)
- Verbální
- Kombinované

Neverbální hodnotící stupnice

Grafické a numerické hodnotící stupnice rozebírají podle jednotlivých položek atributy práce, které popisují charakteristické rysy zaměstnance a jeho práce. Za každou položkou následuje stupnice, na které manažer oznámkuje zaměstnance někde mezi špatným a výborným. Hodnotící stupnici je jednoduché vyplnit a vyžaduje méně času na

naučení než jiné metody. Nevýhodou je, že po určité době není příliš zřejmé, k jakým událostem se které hodnocení vztahuje. (7, s. 46)

Verbální hodnotící stupnice

Ve verbální hodnotící stupnici je určitý výkon či projev pojmenován.

Koncentrace pozornosti				
Je roztržitý, nesoustředěný a dělá časté chyby z nepozornosti.	Kvalita pozornosti je spíše nižší nebo kolísavá a dopouští se zvýšeného počtu chyb.	Má průměrnou kvalitu a výdrž pozornosti, dopouští se obvyklého počtu chyb.	Má velmi dobrou koncentraci pozornosti a chyby z nepozornosti se objevují ojediněle.	Dokáže se dlouhodobě a kvalitně koncentrovat na úkol, který zvládá precizně.

Tabulka č. 1 (7, s. 46)

Kombinované stupnice

U kombinovaných stupnic je u každé hodnocené charakteristiky uvedeno grafické, numerické a verbální vyjádření.

5.4 Metody hodnocení pracovníků

5.4.1 Matice metod hodnocení

Hroník (7, s. 54) uvádí, že metody hodnocení lze rozřadit podle toho, jaké oblasti hodnocení pokrývají a na jaký časový horizont se orientují. Podle časového horizontu můžeme rozlišit tři skupiny metod:

- Metody zaměřené na minulost (orientují se na to, co se již stalo)
- Metody zaměřené na přítomnost (zaměřené na zhodnocení aktuální situace)
- Metody zaměřené na budoucnost (orientují se k určité předpovědi toho, co se může stát)

Metody zaměřené na minulost v sobě mají zahrnutou i budoucnost. Hodnocený se bude v budoucnu snažit vyvarovat se toho, co bylo hodnoceno jako negativní. Stejně tak metody zaměřené na budoucnost se neobejdou bez minulosti. (7, s. 54)

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupů
Metody zaměřené na minulost	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků
Metody zaměřené na přítomnost	Assessment Centre Development Centre Manažerský audit Zkouška	Sociogram 360° zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
Metody zaměřené na budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervize	MBO, BSC

Tabulka č. 2 (7, s. 54)

Každá z uvedených metod je umístěna do takového políčka, ve kterém má těžiště.

V tabulce jsou uvedeny základní metody, nejedná se o úplný seznam všech metod.

5.4.2 Volba metod hodnocení

K ideálnímu stavu dochází, pokud hodnocení pracovníka obsahuje všechny možné průniky oblastí hodnocení a časových horizontů. Dosáhnout tohoto ideálního stavu v jednom hodnotícím cyklu, je však velice obtížné a bylo by také velice nákladné.

Minimální varianta – je potřeba, aby hodnocení pokrývalo přinejmenším výstup a bylo zaměřeno jednak do minulosti (k tomu, co se již stalo), jednak do budoucnosti (k tomu, co chceme, aby se stalo).

Opakování metod – jednotlivé metody hodnocení nemusí být každý hodnotící cyklus stejné. Některé mohou mít delší periodu opakování, jiné mohou být zařazeny ojediněle.

Metody umožňující účast více hodnotitelů – v rámci jednoho hodnotícího cyklu je optimální zařazovat metody hodnocení, které umožňují účast dalších hodnotitelů kromě přímého nadřízeného, například metodického vedoucího, kolegy a podobně. (7, s. 55)

5.4.3 Základní metody hodnocení pracovníků

5.4.3.1 Motivačně-hodnotící pohovor

Motivačně-hodnotící pohovor je součástí naprosté většiny hodnotících systémů. Skládá se z části sebehodnotící a z části hodnocení druhým. Hlavní výhodou motivačně-hodnotícího pohovoru je to, že může pokrývat všechny oblasti a časové horizonty

hodnocení a je do něj možné integrovat řadu dílčích metod. Hodnocení pracovníka má být především příležitostí k zastavení se, ohlédnutí se a pak pohlédnutí dopředu. (7, s. 56)

Podle Kocianové (9, s. 153) slouží hodnotící pohovor ke sladění požadavků (nároků na pracovní činnost) a skutečných schopností (znalosti, dovednosti, zkušenosti) pracovníka. Vedení hodnotícího pohovoru vyžaduje dodržování následujících obecných zásad (9, s. 153):

- hodnotitel odpovídá za průběh pohovoru (příprava, podklady)
- hodnotící pohovor je oboustrannou záležitostí, ne monologem hodnotitele
- hodnotící pohovor se musí týkat práce, nikoliv osobnosti
- hodnotitel musí vycházet při hodnocení z nároků na pracovní místo
- hodnocení musí vycházet z dostatečných a relevantních informací a musí být spravedlivé
- diskutovat je třeba o faktech a být konkrétní
- hodnotící pohovor nemá být nepřátelským aktem, v němž se hodnocený brání proti kritice, cílem hodnocení je zlepšení práce, ne kritika
- pohovor má být veden ve vhodném nerušeném prostředí
- hodnocený by měl mít pocit, že hodnotitel má snahu pomoci, těžiště rozhovoru má být v radě, jak dosáhnout zlepšení
- hodnotitel by měl klást otevřené otázky a naslouchat, ověřovat nejasné informace
- hodnotitel by měl formulovat pozitivně (sendvičová metoda – pozitivní – kritická – pozitivní)
- v průběhu hodnotícího pohovoru pochválit hodnoceného za dosažené pracovní výsledky
- hodnotícímu pohovoru je třeba věnovat dostatek času

Při hodnotícím pohovoru je vhodné z obou stran uplatňovat empatii, aby se obě strany vzájemně dobře chápaly. Nemělo by docházet k překvapením – hodnocený by měl být s dílčím hodnocením seznamován průběžně po celé období. Hodnotitel by měl spíše naslouchat a být trpělivý. Míra podílu na hovoru by měla být v poměru 60 : 40 ve prospěch hodnoceného. Nejúčinnější formou ovlivňování hodnoceného je podpora, chvála a povzbuzování. Kritiku je potřeba velmi pečlivě zvážit tak, aby nedošlo k vytvoření konfliktní atmosféry. Každý pohovor by měl být uzavřen písemnou formou tak, aby oba jeho účastníci měli stejný postoj k dohodnutým cílům dalšího rozvoje hodnoceného, a aby uzavření pohovoru mělo pro oba jeho účastníky stejný smysl a přínos. (20, s. 133)

5.4.3.2 MBO (Management by Objectives)

Management by Objectives vychází z principů řízení organizace pomocí cílů. MBO je založen na hodnocení plnění cílů. Cíle mohou být pracovní nebo rozvojové. Systém hodnocení MBO je propojen s ostatními personálními systémy, zejména odměňováním, rozvojem a kariérním růstem. (14, s. 26)

Metoda MBO obsahuje dle Hroníka (7, s. 58) tyto základní prvky:

- Stanovení cílů – jádro procesu MBO. Tento proces začíná formulováním dlouhodobých cílů a kaskádovitě spadá dolů přes cíle organizace, cíle menších organizačních jednotek až k individuálním cílům. Důraz je kladen na měřitelnost.
- Plánování akcí, úkolů – zatímco cíle specifikují co (čeho) má být dosaženo, akce a úkoly specifikují, jak toho má být dosaženo.
- Sebeřízení – předpokladem úspěchu MBO je kvalitní motivace, znalost MBO a úsilí, které jsou nenahraditelné pro samostatné plnění úkolů.
- Průběžná pravidelná kontrola, respektive koučování – zabezpečuje sledování, zpětnou vazbu k plnění dílčích cílů, úkolů. Nelze se spoléhat jen na kvalitní sebeřízení, je třeba průběh naplňování úkolů a cílů konzultovat, povzbuzovat a usměrňovat.



Obrázek č. 2: Model procesu MBO (7, s. 59)

Každý cíl je pozitivně formulován, u každého cíle je zřejmý přínos (smysl, význam), musí být rozpracovatelný do dílčích cílů nebo úkolů a musí splňovat zásadu SMART či KARAT (7, s. 59):

SMART cíle

S – specifický

M – měřitelný

A – akceptovatelný

R – realistický (relevantní)

T – termínovaný

KARAT cíle

K – konkrétní

A – ambiciózní

R – reálný

A – akceptovatelný

T – termínovaný

Dle Dvořákové (3, s. 266) je MBO metoda, při níž pracovník uzavře se svým nadřízeným dohodu o hlavních cílech své práce na určité období, je stanoven plán, jak a kdy budou cíle plněny, jsou vymezena kritéria k hodnocení toho, zda je cílů dosaženo, a pravidelně se hodnotí realizace cílů, a to až do termínu, kdy končí sjednaná lhůta. Tehdy je zhodnocena míra splnění cílů a uzavřena dohoda na příští období.

5.4.4 Doprovodné metody hodnocení

Doprovodné metody hodnocení doplňují základní hodnotící metody. Na těchto metodách není možné postavit systém hodnocení, ale obohacují a doplňují jej.

5.4.4.1 Metoda klíčové události

Jedná se o metodu, která je zaměřena na sledování procesu. Spočívá v pravidelném zaznamenávání jedné pozitivní a jedné negativní události během stanoveného intervalu. Tento interval bývá obvykle 14 dní až 1 měsíc. Každé události přisuzuje hodnotitel v momentě zápisu určitou váhu. Je velmi vhodnou metodou pro svou malou časovou a administrativní náročnost. Umožňuje uvědomit si opakující se události, ať již pozitivní nebo negativní. Předpokladem efektivnosti této metody je být co nejvíce popisný a konkrétní, aby bylo možno rozumět zápisu i po půl roce. Největší výhodou této metody je to, že spojuje neformální hodnocení s formálním, protože je orientována na konkrétní situace a vede hodnotitele k tomu, aby v dané situaci reagoval a poskytl zpětnou vazbu na místě. (7, s. 62)

5.4.4.2 Assessment Centre (AC) a Development Centre (DC)

Assessment centre je komplexní metoda hodnocení, realizovaná prostřednictvím souboru metod (pozorování, psychologické testy, dotazníky, strukturované rozhovory, zadávání individuálních úkolů a cílů, zadávání skupinových úkolů a cílů a hraní rolí aj.) a užívána k hodnocení jednotlivců i skupin. Hodnocení provádí několik speciálně proškolených interních a externích hodnotitelů. Skupinu externích hodnotitelů tvoří obvykle psycholog, specialista z oblasti řízení lidských zdrojů a specialista pro určitou odbornou oblast hodnocení. Obvyklý počet hodnotitelů je 3 – 6, hodnocených 1 – 10. Assessment centre je náročné časově, organizačně i finančně. K výběru této metody dochází v případě hodnocení manažerů a klíčových zaměstnanců. (14, s. 39)

Development centre je určitou obdobou assessment centre. Realizace probíhá dle stejných principů, slouží ovšem převážně k rozvoji zaměstnanců. Rozdíl mezi AC a DC znázornil Hroník (7, s. 64) v následující tabulce:

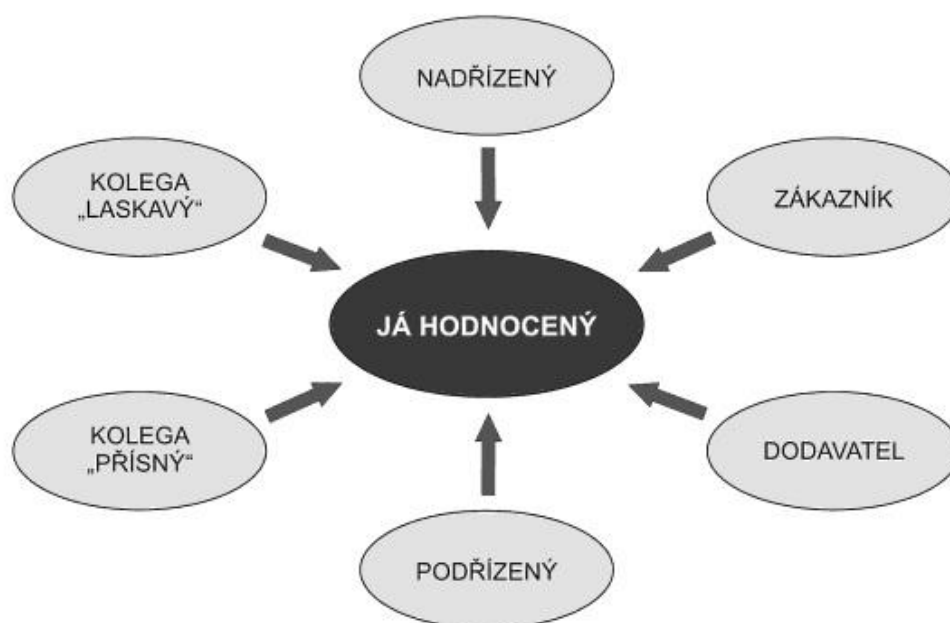
	Charakteristické rysy Assessment Centre	Charakteristické rysy Development centre
Personální rozhodnutí	po skončení	před zahájením
Těžiště srovnávání	interindividuální srovnávání	intraindividuální srovnání
Časování zpětné vazby	zpětná vazba po skončení AC	průběžná zpětná vazba

Tabulka č. 3 (7, s. 64)

5.4.4.3. Metoda 360° zpětná vazba

V třistašedesátistupňové zpětné vazbě (někdy nazývané jako „metoda vícenásobné zpětné vazby“) získává hodnocené informace od celého okruhu lidí. (13, s. 14)

Mezi hodnotiteli může být bezprostřední nadřízený, kolegové na stejné úrovni, lidé, které daný pracovník vede, tedy jeho podřízení a někdy i zákazníci, pokud s nimi přichází do styku. Kromě toho může daný pracovník hodnotit i sám sebe. (2, s. 78)



Obrázek č. 3 (2, s. 78, dle: www.e-360.cz)

Nejčastěji používaným nástrojem pro sběr dat pro získání 360° zpětné vazby jsou dotazníky vypracované z kompetenčních modelů. (2, s. 79) Základní výhodou 360° zpětné vazby je koncentrovanost informací a jejich setříděnost. Koncentrované a setříděné informace jsou velmi dobrým podkladem pro formulování velmi konkrétně zacíleného rozvojového plánu. (7, s. 68)

5.4.4.4 Sociogram

Sociogram je metodou, která je zaměřena na aktuální stav a hodnocení procesu. U sociogramu jsou sledovány vzájemné vazby. Každý účastník sociogramu může vidět své postavení ve srovnání s druhými, respektive sebehodnocení a hodnocení druhými. Nejrozšířenější jsou dvě formy sociogramu: klasický a sociogram na bázi sémantického výběru. (7, s. 69)

Výstupem sociogramu je grafické znázornění sítě vztahů a určení sociometrické pozice. Klasický harmonogram umožňuje definovat, kdo má ke komu blíže, kdo jsou ti, kteří spolu mluví a podobně. (7, s. 70)

Sociogram na bázi sémantického výběru – účastníci přidělují jednotlivým pojmům, které jsou prezentovány polaritami (např. sympat'ák x protiva), a jednotlivým jménům účastníků symboly, které si vybírají ze seznamu. Vzniká tak síť příbuzných a vzdálených

voleb. Oproti klasickému sociogramu má jednu velkou výhodu – není zde nucená kladná, ani záporná volba. Metoda je vhodná tam, kde potřebujeme velmi rychle popsat a vyhodnotit vzájemné vztahy na pracovišti nebo zjistit, kdo je neformální autoritou, která požívá respekt druhých. (7, s. 71)

5.4.4.5 Manažerský audit

Jedná se o soubor různých metod, které jsou povětšinou individuálně administrovány. Manažerský audit obvykle obsahuje kompetenční pohovor či takzvané hloubkové interview, business esej, psychologické zhodnocení. Manažerský audit se obvykle využívá u vyšších manažerských pozic. Je vhodné jej provádět 1 x za 2 – 3 roky. (7, s. 72 – 73)

5.4.4.6 Mystery shopping

Mystery shopping je obdobou metody pozorování na místě. Rozdíl je v anonymitě pozorování a časové návaznosti zpětné vazby. Při mystery shoppingu zůstávají hodnotitelé po celou dobu v anonymitě. Používá se zejména tam, kde pracovník přichází do přímého kontaktu se zákazníkem. (7, s. 74)

5.4.4.7 Hodnocení potenciálu

Potenciál je často hodnocen nepřímo např. na základě výsledku v Development Centre. Pozorované a hodnocené chování v Development Centre však spíše vyjadřuje aktuální výkon než předpoklad budoucího výkonu. (7, s. 75)

Hroník (7, s. 75) definuje potenciál jako trojnožkový:

- Kognitivní předpoklady – jsou identifikovány pomocí výkonových testů. Tyto testy hodnotí úroveň koncepčního (abstraktního) myšlení, analytické myšlení, nebo numerické schopnosti. Je to rozumová složka potenciálu.
- Flexibilita – je identifikována pomocí několika škál v e-psycho. Je zde hodnoceno, do jaké míry vyhovuje testovanému podnětově bohaté či chudé prostředí, do jaké míry je otevřen změně a do jaké míry je cílený či situační. Je to postojová složka potenciálu.
- Zaujetí/centralita – hodnotíme pomocí e-psycho. Centralitu práce též můžeme hodnotit pomocí dotazníku, který vyplňuje nadřazený. V pojetí e-psycho zaujetí

představuje schopnost nadchnout se, žít něčím, schopnost nasadit se. Je to emocionální a motivační složka potenciálu (7, s. 75)

Tato metoda se nejčastěji používá při výběru do programu Talents management.

5.4.4.8 Supervize a intervize

Podstatnou částí je reflexe a zpětná vazba. Reflexy a zpětnou vazbu poskytují kolegové, kteří jsou většinou z jiných úseků a mají předpoklady podívat se na prezentovaný problém z nadhledu a zároveň nejsou ve vztahu přímé podřízenosti a nadřízenosti. Supervize či intervize probíhá tak, že jeden z pracovníků představí problém, jehož je aktérem a postupně problém upřesňuje. Ostatní pracovníci pokládají otázky, nebo poskytují zpětnou vazbu. Tato metoda poskytuje pohled nezávislých kolegů na daný problém, zpětná vazba může být účinnější než zpětná vazba od nadřízeného či spolupracovníka (7, s. 76 – 77)

5.4.4.9 Soubory metod

Při hodnocení je nutná kombinace více metod hodnocení tak, aby hodnocení mělo výstup jak k odměňování, tak rozvoji, jednoznačně formulovalo cíle a úkoly, vedlo k zapojení pracovníka do procesu hodnocení a znamenalo provázání každodenního a systémového hodnocení. Počet použitých metod musí být zároveň co nejmenší, aby se z hodnocení nestal byrokratický úkol, jehož plnění zabírá čas. Při vytváření souborů metod je nutné znát nejprve kritéria hodnocení, teprve pak k nim vybrat metody. (7, s. 77)

5.5 Chyby při hodnocení pracovníků

Chyby, ke kterým může dojít během procesu hodnocení, lze podle Pilařové (14, s. 91) rozdělit na chyby způsobené:

- nesprávnou interpretací informací
- aktuálním stavem hodnotitele
- osobností a úrovní sociální percepce

Chyby způsobené nesprávnou interpretací informací

To, jakým způsobem interpretujeme informace, které dostáváme, je ovlivněno několika faktory, například: nedostatečně nasloucháme, neověřujeme si správnost

porozumění získaným informacím, nejsme koncentrováni na přijímání informací (jsme ve stresu, přemýšlíme, jak budeme reagovat), názory druhé strany nás nezajímají (sděluje nám je nedůvěryhodná osoba nebo osoba bez autority), získávané informace nepovažujeme za důležité (na základě zkušeností z minulosti), význam získaných informací nevědomě zkresluje (jsme vztahovační, vnímáme pouze emoční rovinu informací místo faktické). (14, s. 92)

Chyby způsobené aktuálním stavem hodnotitele

Do hodnocení se promítá dobrá nebo špatná nálada hodnotitele. Při dobré náladě může mít hodnotitel tendenci hodnotit příznivěji, pokud má náladu špatnou, může i hodnocení být spíše negativnější. (14, s. 92)

Chyby způsobené osobností a úrovní sociální percepce

Pilařová (14, s. 92 – 95) uvádí tyto typické chyby, které vyplývají z osobnosti hodnotitele a jeho úrovně sociální percepce:

- osobní vztah - osobní vztah hodnoceného a hodnotitele (sympatie, antipatie)
- chyba mírnost x přísnost - někteří hodnotitelé mají tendenci hodnotit ostatní lidi příliš shovívavě, jiní naopak příliš přísně. Tato tendence může mít spojitost se zaměřením hodnotitele na lidi nebo na cíle. Při zaměření na lidi máme potřebu budovat dobré vztahy, pečovat o vztahy, neubližovat, zohledňovat důsledky hodnocení pro hodnoceného (chyba mírnosti). Při zaměření na cíle máme potřebu stavět před hodnocené ambiciózní cíle, motivovat je k vyšším výkonům, zohledňovat důsledky plnění cílů pro firmy (chyba přísnosti)
- neoprávněná generalizace - jedná se o tendenci zobecňovat ojedinělé projevy jedince
- haló efekt - při této chybě se hodnotitel ve svém hodnocení nechává ovlivnit dominantní vlastností hodnoceného
- chyba kontrastu – hodnotitel porovnává výkony a kompetence hodnoceného s vlastními výkony a kompetencemi místo s těmi, které vyplývají z požadavků dané pracovní pozice
- logická chyba - jedná se o tendenci spojovat zdánlivě související fakta
- tendence k průměrnosti - projevuje se snahou hodnotit všechny zaměstnance stejně, nedělat mezi nimi rozdíly
- fráze - hodnotitelé používají nic neříkající fráze

- efekt nedávnosti – hodnotitel je při hodnocení ovlivněn nejaktuálnějším chováním hodnoceného
- předsudky – hodnocení mohou také ovlivňovat předsudky o určité skupině lidí – muži, ženy, etnika, atd.
- projekce – hodnotitel má tendenci vidět na druhých své vlastní chyby a vlastnosti, případně si jich více všímá, ať už si je sám u sebe uvědomuje, či nikoliv
- konformita – jedná se o snahu vyhovět druhým lidem. Hodnotitel hodnotí své podřízené tak, jak si oni „přejí“, nebo je hodnotí „podle přání“ vyšších nadřízených
- atribuční chyby – jedná se o chyby související s nesprávným chápáním příčin chování jedince.

5.6 Návaznost hodnocení na odměňování a rozvoj

Proces hodnocení má návaznosti na další personální činnosti v organizaci. Wagnerová (21, s. 111) uvádí přehled využití výstupů hodnocení v ČR:

- odměňování
- povýšení
- stanovení potřeb vzdělávání jednotlivce
- zlepšování organizace práce
- vzdělávání organizace jako celku
- kariéra

5.6.1 Návaznost na odměňování

Hodnocení obvykle mívá přímou návaznost na systém odměňování. Při zavedení systému hodnocení se odměňování stává transparentnější a objektivnější. Pilařová (14, s. 61 – 63) vnímá jako užitečné provázání hodnocení výkonu s pohyblivou složkou platu a hodnocení kompetencí s pevnou složkou platu. Hodnocení výkonu je prováděno měsíčně nebo kvartálně a tomu obvykle odpovídá i perioda vyplácení pohyblivé složky platu. Hodnocení kompetencí je realizováno nejčastěji jedenkrát ročně a této periodě zpravidla odpovídá změna pevné složky platu.

Wagnerová (21, s. 94) uvádí, že vazba hodnocení a odměňování je úzce spjatá, hodnocení je lépe přijímáno hodnocenými a také více uspokojuje, pokud je proces hodnocení přímo spojen s odměňováním.

Spravedlivé a efektivní odměňování zaměstnanců umožňuje (18, s. 124 – 125, dle Dvořákové a kol., 2007):

- získat a stabilizovat schopné a motivované zaměstnance
- poskytovat zaměstnancům odpovídající kompenzaci za vykonanou práci, ocenit skutečný výkon zaměstnanců a stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu
- nastavit zákonné a konkurenceschopné rozdíly v odměnách zaměstnanců
- zajistit efektivní řízení nákladů práce a financování systému odměňování

Spravedlivé a efektivní odměňování zaměstnanců slouží jak k dosahování strategických cílů zaměstnavatele, tak i k uspokojování specifických potřeb zaměstnanců.

5.6.2 Návaznost na rozvoj

Na základě hodnocení lze formulovat rozvojové cíle (oblasti), které jsou rozpracovány do úkolů. Obvyklý počet rozvojových cílů činí 1 – 3. Rozvojové cíle se týkají odbornosti, funkční oblasti a osobní oblasti (např. time management, rozvoj kreativního myšlení). Výstupem z hodnocení může být i dohoda o rozvoji. (7, s. 77)

6. Vzdělávání a rozvoj

Zaměstnavatel vzdělává zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu v současnosti i budoucnosti. Vzdělávání připravuje zaměstnance na změny podmínek a požadavků pracovních míst. Přípravenost na změny, spojená se schopností a motivací zaměstnanců využít změnu jako příležitost, umožňuje zaměstnavateli dlouhodobě realizovat strategické cíle organizace. (18, s. 145)

Vzdělávání zaměstnance během jeho zaměstnání u zaměstnavatele je součástí vzdělávání člověka během jeho života ve společnosti, které obvykle zahrnuje (12, s. 254):

- oblast všeobecného vzdělávání
- oblast odborného vzdělávání

- oblast rozvoje

Schopní a motivovaní zaměstnanci představují jedinečný zdroj trvalé konkurenční výhody, který zaměstnavatel zhodnocuje systematickým vzděláváním zaměstnanců. (17, s. 146)

6.1 Základní pojmy

Hroník (8, s. 31) definuje základní pojmy takto:

Učení (se) – proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Učíme se nejen organizovaně, ale i spontánně aniž o tom třeba víme. Učení je pojem, který zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání.

Rozvoj – dosažení žádoucí změny pomocí učení (se). Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených (diskrétních) a neohraničených (difuzních) rozvojových programů

Vzdělávání – jeden ze způsobů učení (se), organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené (diskrétní) – mají svůj začátek a konec. Při koncipování vzdělávání ve firmě postupujeme systematicky.



Obrázek č. 4 (8, s. 31)

6.2 Vzdělávání a rozvoj manažerů

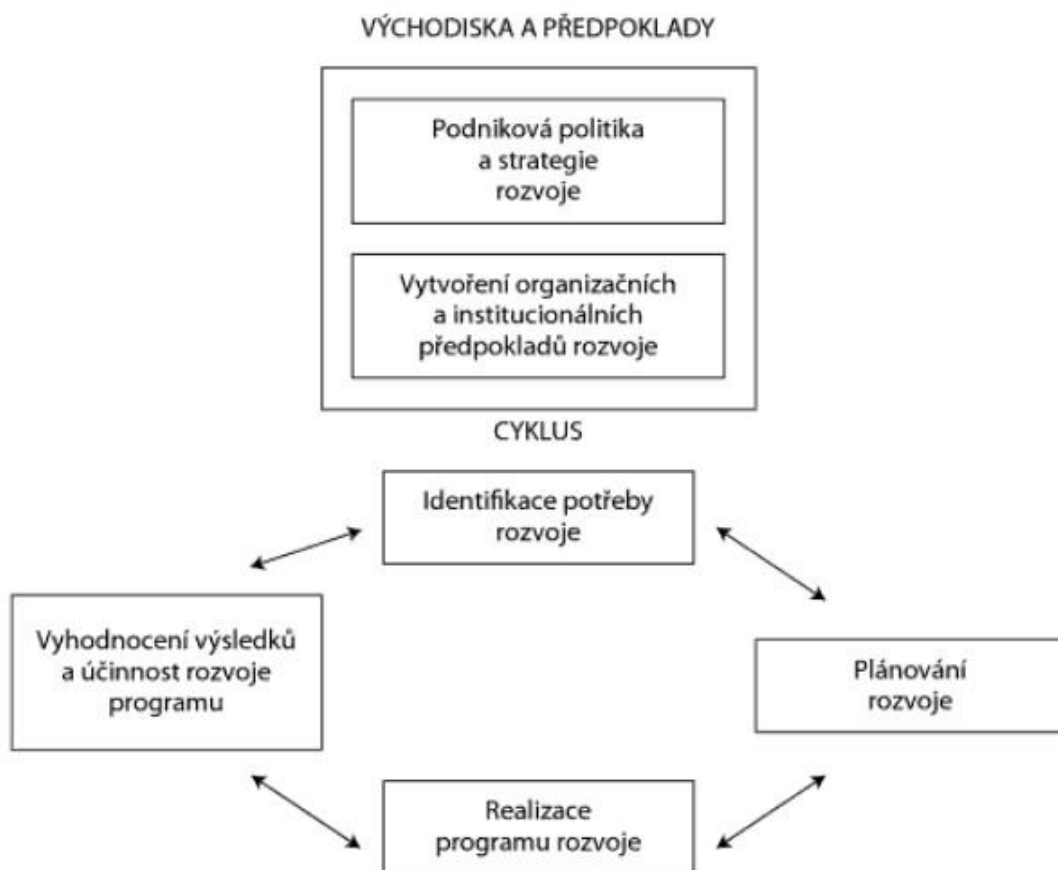
Vzdělávání manažerů hledá způsoby, jak zkvalitnit proces učení manažerů tak, aby získali potřebné znalosti a porozuměli prostředí, ve kterém pracují.

Rozvoj manažerů – jde o nepřetržitý proces, který poskytuje velké množství příležitostí, činností a zdrojů pro rozvoj praktické kvalifikace a zvyšování výkonnosti. Rozvoj je vždy vztahován k naplnění cílů a strategií organizace. (4, s. 28 – 29)

Podle Folwarczné (4, s. 29) vzdělávání a rozvoj manažerů obsahuje:

- předvídání potřeb a dovedností pro různé řídicí úrovně a funkce
- návrhy a doporučení programů odborného a osobního rozvoje manažerů včetně rozvoje kariéry, které pomohou zabezpečit výše uvedené potřeby a dovednosti
- zdůrazňuje aktivní přístup a zodpovědnost manažera
- zahrnuje kromě formálních programů i neformální procesy učení, kterých je dosahováno cíleně či náhodně při výkonu práce

Základní cyklus systematického vzdělávání a rozvoje:



Obrázek č. 5 (4, s 36, dle Koubka, 1997)

6.3 Rozpoznání potřeb rozvoje

K rozpoznání potřeb vlastního rozvoje je možné využít proces hodnocení pracovního výkonu. Analýza by měla být založena na pochopení toho, co se od zaměstnance při práci očekává, na pochopení znalostí a dovedností, které je potřeba mít, aby byla práce vykonávána efektivně, na tom, čeho bylo dosaženo a jaké znalosti a dovednosti zaměstnanec má. Pokud existuje nějaká mezera mezi znalostmi a dovednostmi, které zaměstnanec potřebuje a znalostmi a dovednostmi, které má, pak tato mezera definuje potřebu rozvoje. (1, s. 111)

6.4 Definování nástrojů uspokojování potřeb rozvoje

Hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, a tím vlastně také příspěvkem k vyšší výkonnosti pracovníků i firmy jako celku, je podnikové vzdělávání. (19, s. 89)

Dle Tureckiové (19, s. 89) existují tři přístupy ke vzdělávání zaměstnanců:

- organizování jednotlivých vzdělávacích akcí, které reagují na momentální potřeby jednotlivců nebo firmy, vedou k odstranění rozdílu mezi aktuální a požadovanou kvalifikací a které pro svoji nahodilost (nesystematičnost nebo chaotičnost) nemohou mít ani skutečně vzdělávací či rozvojový efekt
- systematický přístup, který propojuje firemní a personální strategii se systémem podnikového vzdělávání jako jedním ze systémů personální práce. Podnikové vzdělávání je z hlediska tohoto přístupu systematickým procesem, ve kterém kromě změn ve struktuře znalostí a dovedností, respektive jejich prostřednictvím, dochází ke změnám v pracovním chování.
- koncepce učící se organizace, která je komplexním modelem rozvoje lidí v rámci organizací nejrůznějšího typu. V takové organizaci se pracovníci učí průběžně (kontinuální rozvoj), také především z každodenní zkušenosti. Jedná se o cíleně a uvědoměle řízený proces, který umožňuje, aby učení probíhalo rychleji, než změny vynucené okolím.

Vhodné vzdělávací kurzy mohou tvořit jen část plánu vzdělávání, mnohem důležitější jsou jiné vzdělávací aktivity. Mezi vhodné patří podle Armstronga (1, s. 111 – 112) tyto:

- pozorování, co dělají jiní lidé (dobré postupy)
- práce na projektech
- vytvoření si jakéhosi vzoru (získání mentora)
- vytváření sítí – diskuse o záležitostech řízení s jinými lidmi a hledání poučení z těchto diskusí – organizace orientující se na řízení znalostí (zvyšování existence a efektivního využívání znalostí, které jsou pro organizaci důležité) mohou vytvářet jakási „zájmová společenství“, která formalizují sítě tím, že dávají lidi dohromady, aby diskutovali o různých nápadech a zlepšovali své znalosti
- zapojování se do jiných oblastí či oborů práce
- plánovité využívání vnitřních prostředků vzdělávání, včetně e-learningu – tedy elektronického vzdělávání využívajícího učební materiály existující v elektronické podobě a knihoven s odbornou literaturou
- zapojení se a přispívání k formulování politiky
- zapojení se do společnosti, společenských aktivit
- koučování jiných lidí
- studium doporučené literatury
- pověření zvláštními úkoly
- distanční vzdělávání – vzdělávání ve volném čase na základě speciálně připravených a dodaných materiálů, např. vzdělávání pomocí korespondenčních kurzů
- vzdělávací kurzy v organizaci nebo mimo ni

6.5 Plánování rozvoje

Plán činnosti stanovující, které potřeby je třeba uspokojit a jakým způsobem, může mít dle Kocianové 9, s. 174) následující strukturu:

- potřeby rozvoje
- očekávané výsledky (cíle učení či vzdělávání)
- aktivity rozvoje, které mají tyto potřeby uspokojit

- odpovědnost za rozvoj (odpovědnost jedince, podpora manažera, personálního útvaru, ostatních lidí)
- časový rozvrh (kdy aktivity začnou a kdy skončí)
- výsledek (k jakým aktivitám došlo a jak byly efektivní)

6.6 Metody rozvoje

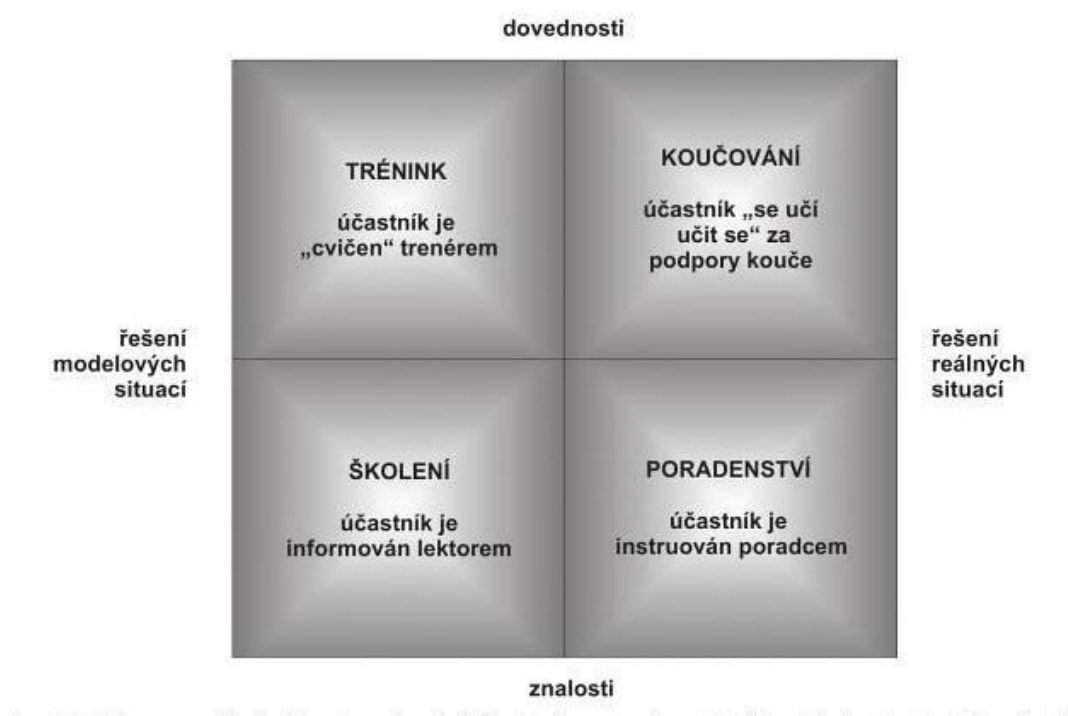
Metoda je zjednodušeně řečeno postup k určitému cíli, je spojená s naplňováním stanovených vzdělávacích cílů, s optimálním zvládnutím obsahu vzdělávání a realizuje se v rámci dané vzdělávací formy a za určitých výukových situací a podmínek (2, s. 150, dle Mužíka, 1998). Neexistuje jediná správná nebo univerzální metoda vzdělávání – určité se užívají při předávání či osvojování vědomostí a znalostí, jiné při zvládnutí dovedností a rozvoji schopností, jiné při ovlivňování postojů, hodnotové orientace. (2, s. 150)

Mezi metody průběžného zdokonalování zaměstnanců, respektive rozvoje jejich profesní kompetence ve všech jejích složkách, patří dle Tureckiové (19, s. 103 – 104):

- **koučování (koučing)** – jeho podstatou je podpořit rozvoj pracovníka a dovést ho k samostatnému, kompetentnímu výkonu stále složitějších úkolů. Probíhá ve formě dlouhodobého vzájemného působení mezi účastníky koučování, během něhož dochází prostřednictvím rozhovorů a akcí z nich vyplývajících ke zdokonalování koučovaného, ale i kouče, který vystupuje jako rádce, pomocník nebo průvodce procesu.
- **mentorování (mentoring)** – mentor vystupuje v pozici rádce, zkušenějšího a obvykle také staršího kolegy, který napomáhá lepšímu zařazení pracovníka do firmy. Bývá součástí kariérového rozvoje „menteeho“ (toho, kdo je rozvíjen).
- **tutoring** – obdoba mentoringu, s tím rozdílem, že u této metody jde spíše o skupinovou péči a více o učení se odborné problematice, vztah mezi tutorem a žákem je více vztahem experta a nováčka než v mentoringu a koučování.
- **asistování** – školený pracovník je přidělen jako asistent zkušenějšího pracovníka, pomáhá mu v plnění pracovních úkolů a učí se od něj pracovní postupy (účelem může být i následnictví ve funkci, tzv. stínování)
- **stáže** – dlouhodobé studijní pobyty na podobném pracovišti (uvnitř firmy, nebo mimo ni, také jako forma přípravy na zaměstnání)

- **rotace práce** – může mít podobu „vstupního kolečka“, kdy nový zaměstnanec získává zkušenosti o chodu firmy pobytem na různých pracovních místech, lze ji použít také pro rozvoj zkušeností manažerů s tím, jak funguje firma, jejíž procesy řídí.
- **konzultace** – vychází z poradenské praxe, namísto vztahu expert a klient však nabízí vztah dvou (nebo více) odborníků, kteří společně řeší problém, případně pomáhá konzultant vyřešit situaci, v níž se jedná o odborný nebo vztahový problém, na rozdíl od výše uvedených metod se zde jedná o jednorázovou aktivitu.

Přehledné vymezení čtyř základních metod vzdělávání používaných v oblasti firemního vzdělávání nabízí Plamínek (15, s. 151):



Obrázek č. 6 (15, s. 151)

6.7 Hodnocení efektivity vzdělávacích aktivit

Efektivita vzdělávání a rozvoje závisí na znalosti cílů a výsledků:

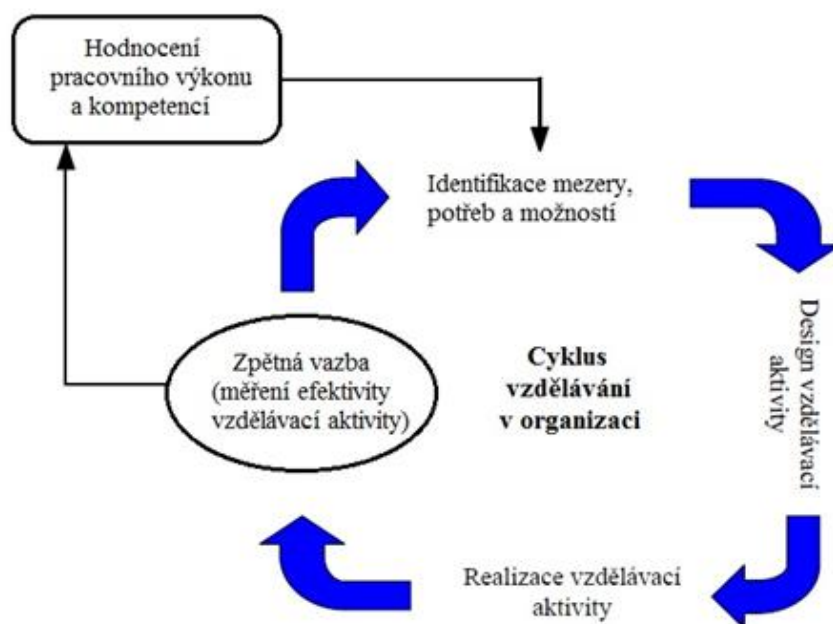
- jednotlivce

- oddělení či týmu
- organizace (4, s. 171)

Pro vyhodnocení efektu vzdělávání je nezbytné na začátku stanovit jeho cíl a podle něj určit návratnost vynaložených prostředků. Nezbytným předpokladem pro vytvoření efektivního programu vzdělávání a rozvoje je kvalitně provedená analýza potřeb. (4, s. 171)

Efektivitu vzdělávání a rozvoje je možné dle Folwarczne (4, s. 171) posuzovat různými způsoby:

- zjišťováním toho, co se účastníci naučili (pomocí např. testů znalostí) – zda byly splněny cíle učení
- posuzováním změn v pracovním chování, ke kterým vzdělávací akce vedla (např. osvojení si nových dovedností, pracovních postupů, změny chování ve vztahu k ostatním zaměstnancům) – zda došlo ke splnění výkonových cílů.
- hodnocením výsledků práce, to je měřením dopadů vzdělávání a rozvoje na dosažení cílů organizace v oblasti produktivity, prodeje, nákladů, kvality, podílu na trhu apod.



Obrázek č. 7 Cyklus vzdělávání v organizaci (8, s. 176)

7. Praktická část

Analýza aktuálního stavu procesu hodnocení ředitelů DDM zřizovatelem a zjištění návaznosti na další rozvoj ředitelů je provedena kvantitativním výzkumem. Jedná se o popisný typ výzkumného problému.

7.1 Stanovení jednotlivých tvrzení

Tato práce si klade za cíl analyzovat (zmapovat) aktuální stav procesu hodnocení ředitelů DDM zřizovatelem včetně zdrojů, metod a kritérií. Zjistit, jakým způsobem je proces hodnocení využíván jako podklad pro další rozvoj ředitelů DDM a zda se ředitelé a zřizovatelé domnívají, že hodnocení ředitelů zřizovatelem je potřebné pro zvyšování kvality DDM. Vzhledem k tomu, že u jednotlivých faktorů hodnocení a rozvoje nelze vyjádřit jejich vzájemný vztah, což je podle Gavory (5, s. 53) jednou ze tří podmínek pro stanovení správné hypotézy, není možné k výzkumné části této práce hypotézy stanovit. Pro tento výzkum byla stanovena tvrzení.

K výzkumnému problému byla stanovena tato tvrzení:

Tvrzení č. 1:

Kritéria stanovená zřizovatelem pro hodnocení ředitelů DDM jsou velmi obecná.

Tvrzení č. 2

Hodnocení zřizovatelem nemá zásadní vliv na rozvoj ředitele DDM.

Tvrzení č. 3

Zřizovatelé DDM i ředitelé DDM se domnívají, že hodnocení ředitelů zřizovatelem je potřebné pro zvyšování kvality DDM.

7.2 Konstrukce dotazníku

K výzkumu byly vypracovány dva dotazníky. Jeden je určen pro ředitele DDM a druhý pro zřizovatele. Dotazník pro ředitele DDM je uveden v příloze č. 1, dotazník pro zřizovatele je uveden v příloze č. 2.

Otázky jsou konstruované jako polootevřené a otevřené tak, aby měli respondenti možnost uvést i jinou odpověď, než jaká je uvedena v nabídce a mohli tak lépe svou odpověď specifikovat. Dotazník je pomyslně rozdělen na dvě části – na část zaměřenou na proces hodnocení a na část zaměřenou na další rozvoj ředitele.

První otázkou dotazníku bylo zjišťováno, zda odpovídá ředitel, který působí v DDM zřizovaném krajem, městem nad 25.000 obyvatel, městem do 25.000 obyvatel, obcí nad 15.000 obyvatel a obcí do 15.000 obyvatel. Vzhledem ke způsobu výběru vzorku domů dětí a mládeže a jejich ředitelů, kteří se účastnili výzkumného šetření (náhodný výběr formou losování), bylo důležité zjistit, zda jsou ve výběrovém vzorku zastoupeni ředitelé, působící v DDM zřizovaných jak krajem, tak velkým městem i menší obcí, aby bylo možné získané údaje zobecnit na celý základní soubor.

V části zaměřené na hodnocení jsou ředitelům DDM i zřizovatelům pokládány otázky zjišťující zda dochází k formálnímu hodnocení, v jaké periodě hodnocení probíhá, na základě jakých zdrojů, které metody jsou pro tento proces využívány, kolik hodnotitelů provádí hodnocení, na základě jakých kritérií a zda jsou jednotlivá kritéria specifikována (zda je možné určit míru naplnění). Zjišťováno dále je, zda jsou respondenti předem seznámeni s kritérii hodnocení, posléze s výsledkem hodnocení a zda ví, jak jsou výsledky hodnocení dále využívány. Výzkumné otázky vychází z teorie o hodnocení pracovníků popsané v části 5 této práce.

Ve druhé části je předmětem výzkumu oblast rozvoje ředitelů DDM. Na straně ředitelů je zjišťováno, zda si ředitelé DDM sestavují plán osobního rozvoje, zda s tímto plánem seznamují zřizovatele, zda tento plán na základě výsledků hodnocení zřizovatelem upravují, a také zda se ředitelé domnívají, že by měl zřizovatel ovlivňovat jejich vzdělávání a rozvoj, dále je zjišťováno, zda se ředitelé domnívají, že hodnocení ředitelů zřizovatelem je potřebné pro zvyšování kvality v DDM.

Na straně zřizovatelů je ve druhé části zjišťováno, zda jsou seznámeni s plánem profesního rozvoje ředitelů, zda se domnívají, že by zřizovatel měl ovlivňovat profesní rozvoj ředitele DDM, jakým konkrétním způsobem jej ovlivňují a zda se domnívají, že hodnocení ředitelů zřizovatelem je potřebné pro zvyšování kvality DDM.

7.3 Základní soubor

Základním souborem výzkumu jsou všichni ředitelé domů dětí a mládeže a všichni zřizovatelé DDM v České republice.

7.4 Výběrový soubor

Všechny DDM je možné najít na webových stránkách Sdružení pracovníků domů dětí a mládeže v České republice. Členy nejsou pouze 2 DDM. Na webových stránkách tohoto sdružení je zveřejněn seznam všech DDM po jednotlivých krajích. Náhodným výběrem, formou losování, kdy každému DDM v jednotlivých krajích bylo přiřazeno číslo, a poté v rámci každého kraje bylo vylosováno pět čísel (pět DDM), bylo z každého kraje vybráno 5 domů dětí a mládeže.

K vylosovaným domům dětí a mládeže byli dohledáni jejich zřizovatelé. Tito zřizovatelé byli zařazeni do výzkumného vzorku. Zvažovala jsem možnost párování odpovědí vždy od ředitele a zřizovatele daného DDM, ale domnívám se, že pokud bych nezaručila anonymitu všem respondentům, což by v případě párování nebylo možné, nezískala bych pravdivé informace a s největší pravděpodobností bych měla problém získat jakékoliv informace jak od ředitelů, tak zřizovatelů. Oslovení tedy byli zřizovatelé DDM, které byly náhodně vybrány z každého kraje, ale nebude docházet k porovnání odpovědí mezi ředitelem a zřizovatelem stejného DDM.

Před rozesláním dotazníku byl proveden pilotní výzkum s ředitelem jednoho pražského domu dětí a mládeže a s vedoucí odboru školství obce, která zřizuje dům dětí a mládeže v Královéhradeckém kraji. Oba jsem požádala o vyplnění příslušného dotazníku a označení otázek, které jsou nesrozumitelné. S oběma jsem probrala obsahovou i grafickou stránku dotazníku a na základě zjištěných skutečností, byl dotazník upraven. Součástí pilotního výzkumu bylo i měření času potřebného k vyplnění. Dotazník byl vytvořen

pomocí Google dokumenty. Vylosovaní ředitelé a zřizovatelé, byli nejprve osloveni telefonicky, a poté jim byl elektronicky zaslán dotazník k vyplnění.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 54 ředitelů z celkového počtu 70 oslovených ředitelů (14 krajů v rámci ČR, v každém kraji 5 ředitelů) a 41 zřizovatelů z celkového počtu 54. U zřizovatelů je nižší celkový počet oproti celkovému počtu ředitelů, protože v některých případech byly vylosovány 2 až 3 domy dětí a mládeže se stejným zřizovatelem.

Vzhledem k tomu, že v celé ČR je 298 DDM a bylo osloveno vždy 5 ředitelů a jejich zřizovatelé z každého kraje a zároveň návratnost dotazníků byla jak u ředitelů, tak zřizovatelů vyšší než 75 %, domnívám se, že se jedná o reprezentativní vzorek a výsledky výzkumu je možné zobecnit na celý základní soubor.

8. Výsledky výzkumu

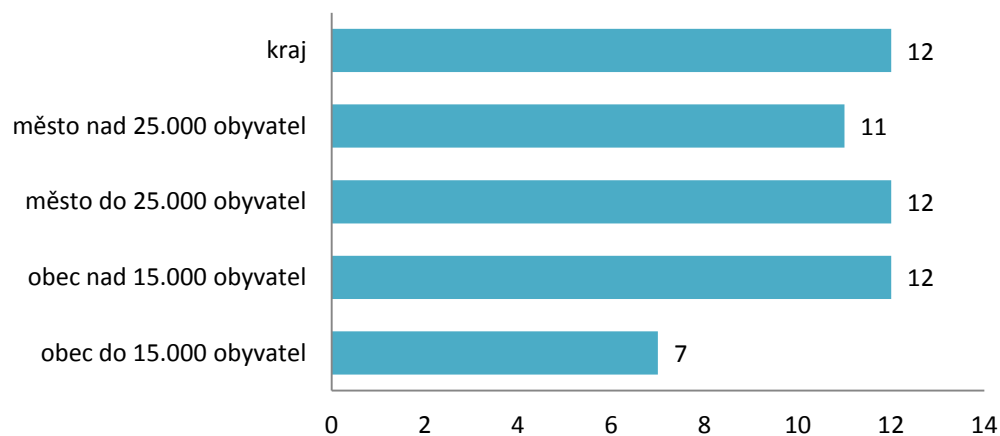
Výsledky výzkumu jsou zpracovány do přehledných grafů. Ve většině případů byla pokládána ředitelům DDM i zřizovatelům DDM stejná otázka. Odpovědi jsou zpracovány v grafech za sebou tak, aby bylo možné porovnat, jakým způsobem danou problematiku vnímají ředitelé a jakým zřizovatelé.

U některých dotazů bylo možné vybrat více odpovědí, proto celkový počet všech odpovědí je v některých případech vyšší, než celkový počet všech respondentů. U každé otázky byla respondentům nabídnuta možnost vlastní odpovědi. Vlastní odpovědi respondentů byly také zpracovány do výsledných grafů.

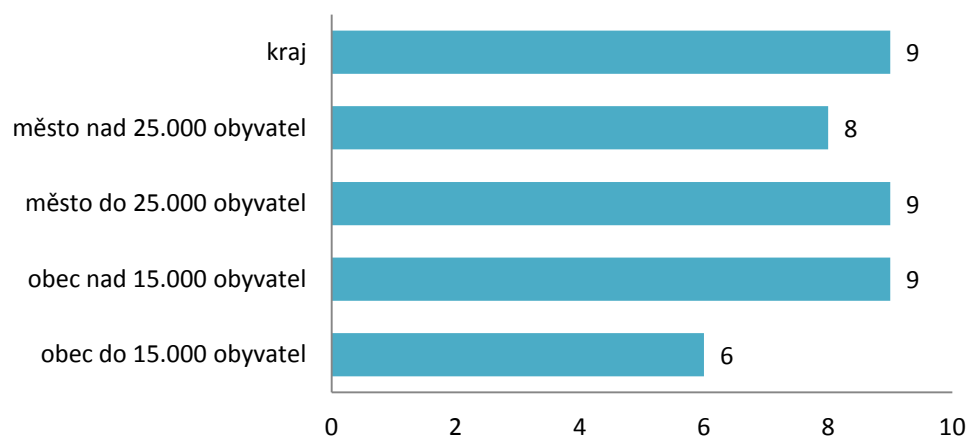
Některá velká města a zejména kraje, zřizují více než jeden dům dětí a mládeže. Mezi respondenty výzkumného šetření je několik domů dětí a mládeže, které mají shodného zřizovatele. Je tedy možné, že dva až tři domy dětí a mládeže odpoví shodně na jednu otázku, jsou zaznamenány 2 - 3 odpovědi, zatímco na straně zřizovatelů je zaznamenána pouze jedna odpověď. Tímto může docházet k určitému zkreslení poměrového vyjádření odpovědí. Výsledky dotazníkového šetření není tedy možné vnímat jako vzájemné ověřování tvrzení dvou stran: ředitel versus zřizovatel. Spíše je potřeba tyto výsledky vnímat jako pohled dvou stran na určitou problematiku.

8.1 Účastníci výzkumu

Graf č. 1: Ředitelé DDM (účastníci výzkumu)



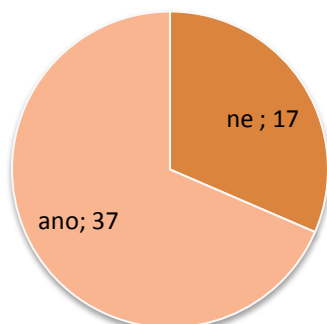
Graf č. 2: Zřizovatelé DDM (účastníci výzkumu)



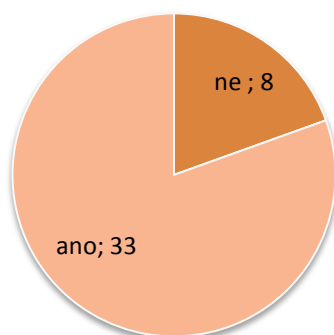
Výzkumného šetření se zúčastnili mezi řediteli DDM i zřizovateli zástupci z malých obcí, velkých měst i krajů. Výběrový soubor je dostatečně reprezentativní k vyvozování závěrů, které je možné zobecnit na celý základní soubor.

8.2 Formální hodnocení

Graf č. 3: Ředitelé DDM - Provádí zřizovatel formální hodnocení Vás, jako ředitele DDM?



Graf č. 4: Zřizovatelé DDM - Provádíte formální hodnocení ředitele/ ky DDM?

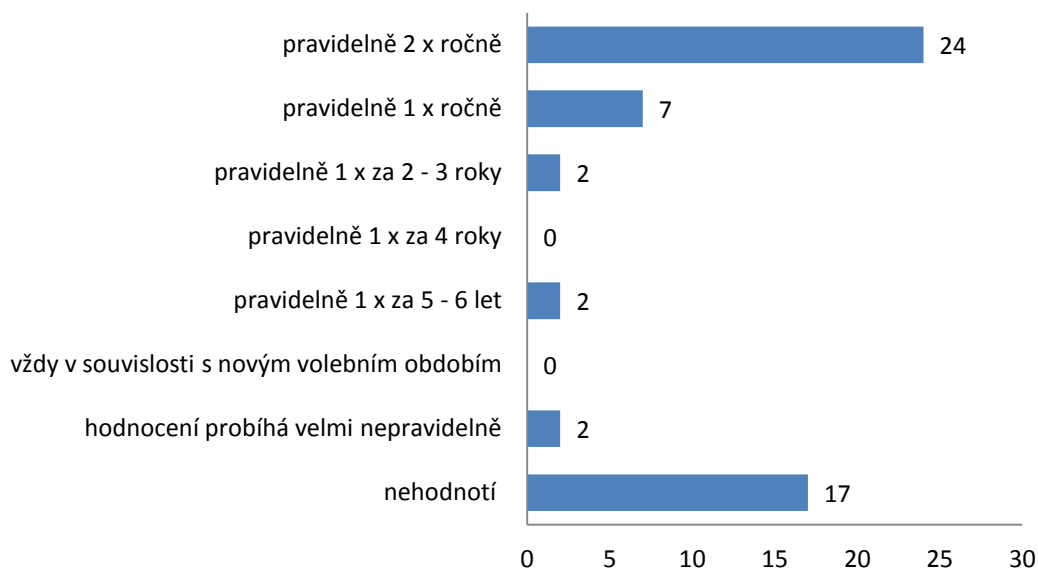


Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že k formálnímu hodnocení, dle vyjádření ředitelů, dochází u 37 ředitelů domů dětí a mládeže, tj. v 73 % případů. Zřizovatelé uvádějí ještě vyšší číslo. Dle jejich vyjádření k formálnímu hodnocení dochází až v 79 % případů. Formálně hodnoceno zřizovatelem není 27 % ředitelů DDM. 21 % zřizovatelů neprovádí formální hodnocení ředitelů DDM.

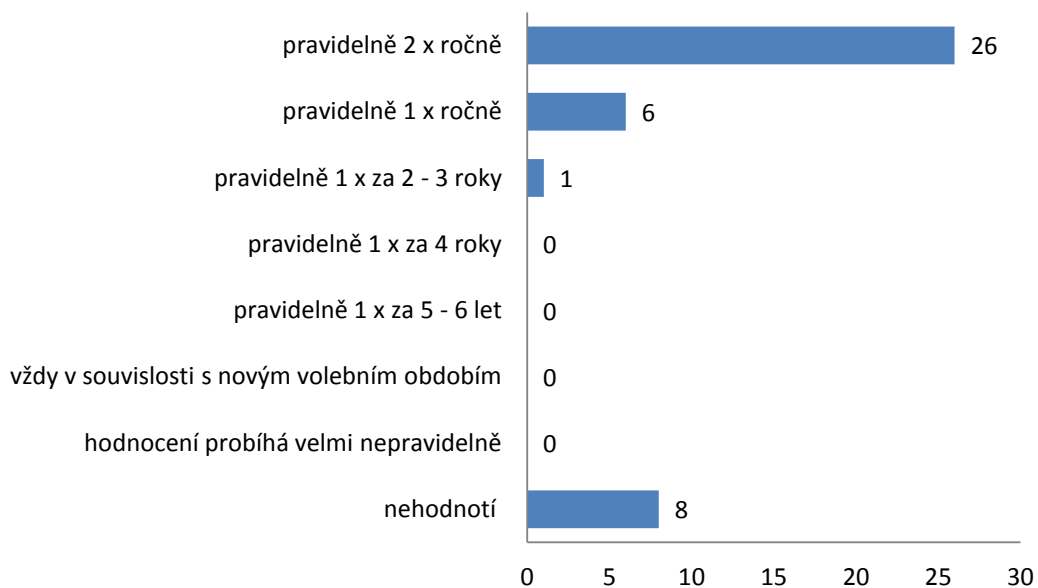
Důležitosti a prospěšnosti formálního hodnocení je věnována kapitola 5.1 v teoretické části této práce

8.3 Četnost hodnocení

Graf č. 5: Ředitelé DDM - Uveďte, prosím, jak často jste zřizovatelem hodnoceni



Graf č. 6: Zřizovatelé DDM - Uveďte, prosím, jak často ředitele/ku DDM hodnotíte



Nejčastěji je formální hodnocení prováděno pravidelně 2 x ročně. Hodnocení 2 x ročně by mohlo mít návaznost na odměňování ředitelů 2 x ročně, ale zjištění této návaznosti na odměňování nebylo předmětem tohoto výzkumu, potvrzeno či vyvráceno by mohlo být jen dalším dotazováním.

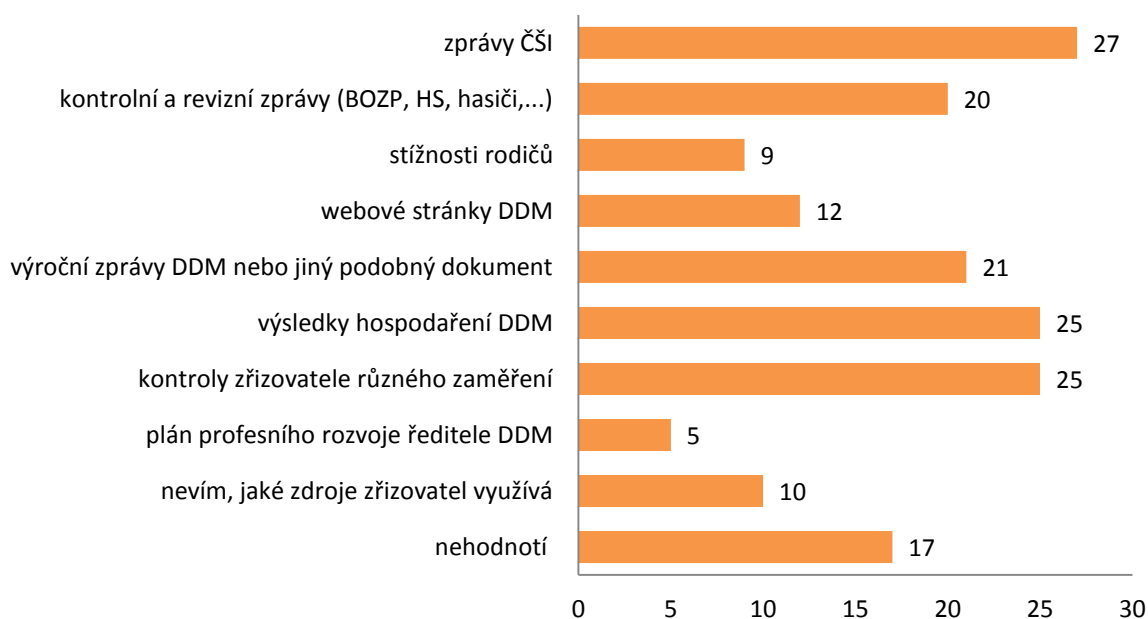
Druhou nejčastěji uváděnou periodou formálního hodnocení je 1 x ročně. Zde je možné vidět souvislost s nejčastěji uváděným kritériem hodnocení – hospodářský výsledek organizace. 1 x ročně, kdy organizace seznamuje zřizovatele s hospodářským výsledkem, zároveň dochází k hodnocení ředitele DDM, ale ani tato skutečnost nebyla předmětem výzkumného šetření, potvrzena či vyvrácena by mohla být jen na základě dalšího dotazování

Nejčastěji zmiňovaná četnost hodnocení 2 x ročně a 1 x ročně odpovídá četnosti pravidelného hodnocení uváděného v odborné literatuře. Častěji je prováděno spíše průběžné (neformální) hodnocení. Hodnocení 1 x za 4 roky a déle se zaměřují na hodnocení dlouhodobých (strategických) cílů.

Domnívám se, že velmi pozitivně je možné vnímat skutečnost, že ani ředitelé ani zřizovatelé neuvádějí, že by k hodnocení docházelo vždy v souvislosti s novým volebním obdobím.

8.4 Využívané zdroje pro hodnocení

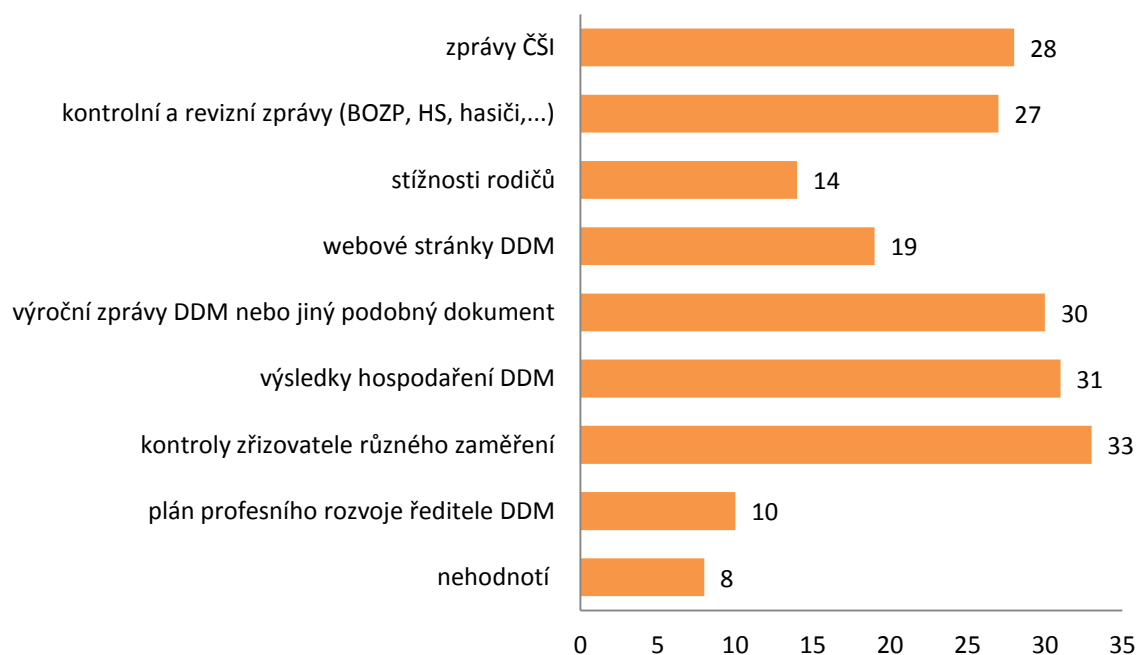
Graf č. 7: Ředitelé DDM - Jaké zdroje využívá zřizovatel při Vašem hodnocení?



Z výsledků výzkumného šetření vyplývá, že nejčastějším zdrojem, který zřizovatelé využívají při hodnocení ředitelů DDM (z pohledu ředitelů), jsou zprávy ČŠI, dále pak

výsledky hospodaření a kontroly zřizovatele různého zaměření. Respondenti měli i v této otázce možnost doplnit jaké jiné zdroje zřizovatel při jejich hodnocení využívá, ale nikdo této možnosti nevyužil a žádné další zdroje, ze kterých zřizovatel při hodnocení vychází, nedoplnil.

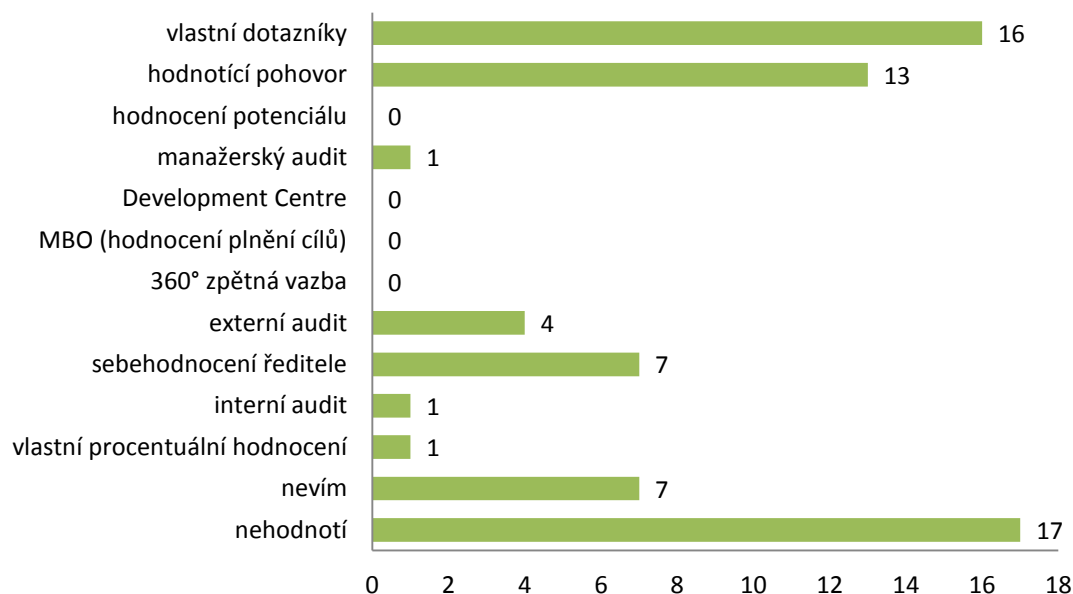
Graf č. 7: Zřizovatelé DDM - Jaké využíváte zdroje při hodnocení ředitele/ky DDM?



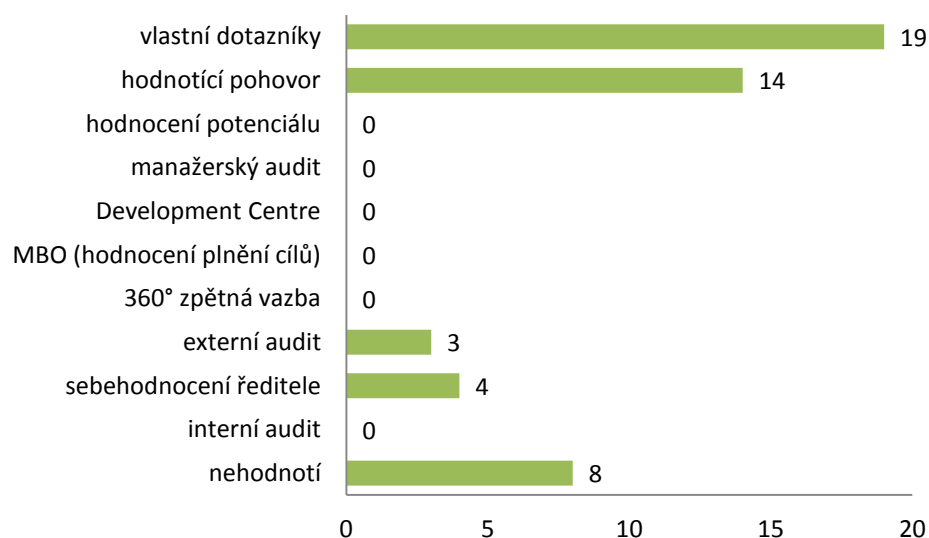
Zřizovatelé mezi nejčastěji využívanými zdroji pro hodnocení uvádějí kontroly zřizovatele různého zaměření, výsledky hospodaření DDM a výroční zprávy DDM či jiný podobný dokument. Často využívaným zdrojem jsou také zprávy ČŠI a kontrolní a revizní zprávy. 24 % všech respondentů uvádí, že jako podklad pro hodnocení využívá i plán profesního rozvoje ředitele DDM.

8.5 Metody hodnocení

Graf č. 8: Ředitelé DDM - Jaké metody hodnocení používá zřizovatel při Vašem hodnocení?



Graf č. 9: Zřizovatelé DDM - Jaké používáte metody hodnocení při hodnocení ředitelů DDM?



Při formálním hodnocení ředitelů DDM jsou dle výsledků výzkumného šetření nejčastěji využívány vlastní dotazníky, které si zřizovatelé pro hodnocení připravují, metoda hodnotícího pohovoru a sebehodnocení ředitele DDM. Vzhledem k tomu, že tato otázka byla formulována jako polootevřená, měli jak ředitelé, tak zřizovatelé možnost dopsat metody, které používají. Ředitelé dopsali sebehodnocení ředitele, interní audit a

vlastní procentuální hodnocení. Na straně zřizovatelů byla dopsána metoda sebehodnocení ředitele.

Metoda „vlastní dotazníky“ se do souboru odpovědí dostala až po pilotním průzkumu, kdy ji navrhl jak ředitel, tak zřizovatel, kteří se pilotního průzkumu zúčastnili. Oba tuto metodu popsali tak, že ředitel DDM obdrží od zřizovatele seznam otázek, např. kolik je aktuálně dětí v pravidelné zájmové činnosti, kolik DDM za poslední rok (či půl rok) uspořádal příležitostných či spontánních aktivit, kolik pobytových akcí, kolik získali finančních prostředků v grantových řízeních, jaké dary získal DDM za hodnocené období, apod. Domnívám se, že toto hodnocení se více zaměřuje na DDM jako organizaci a ne na ředitele jako osobu. Úspěch celé organizace bezpochyby souvisí s osobou ředitele, přesto by hodnocení ředitele mělo být zaměřeno více na něj a jeho konkrétní působení v DDM. Dotazníky tohoto typu mohou sloužit jako doplňková metoda hodnocení, ovšem pokud jsou používány samostatně (9 ředitelů k této odpovědi přidalo komentář, který byl velmi podobný této citaci z odpovědi v dotazníku: „Vyplním číslíčka, nic se neděje a za rok, někdy již za pololetí obdržím nový, který opět vyplním a čekám na další. Bez jakékoliv zpětné vazby. Co z toho kdo vyvodí a k čemu to slouží, nevím.“), nemohou přinést úplný a objektivní pohled na práci ředitele.

Proces, kdy ředitel doplní do dotazníku zřizovatele statistické údaje o činnosti DDM bez jakékoliv další vazby na hodnotící činnost, o které by ředitel věděl, není možné považovat za správně vedený proces hodnocení ředitele DDM. Přidáme-li k počtu 9 ředitelů, kteří se takto o svém hodnocení vyjádřili, také ty, kteří uvedli, že neví, jaké metody zřizovatel používá – celkem 7 odpovědí (domnívám se, že pokud budeme uvažovat o hodnotícím procesu tak, jak jej popisuje odborná literatura, není možné, aby o něm ředitel nevěděl) a 17 odpovědí, kdy bylo řediteli jasně vyjádřeno, že k hodnocení nedochází, je možné se domnívat, že u přibližně 63 % respondentů, kteří se zúčastnili výzkumného šetření, nedochází k takovému hodnocení ředitele, které by mohlo mít přínos pro jeho práci či jeho další rozvoj.

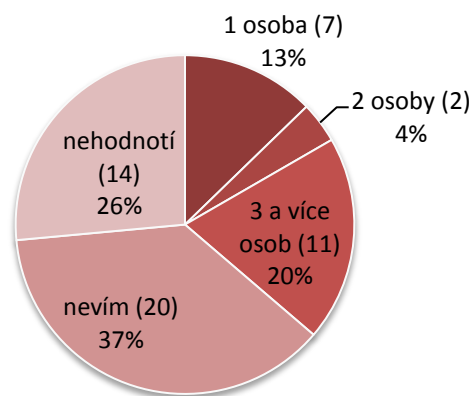
Hodnotící pohovor je vhodnou metodou pro hodnocení ředitelů DDM, protože toto hodnocení může obsáhnout všechny oblasti, jeho struktura se může měnit a přizpůsobovat aktuálním potřebám a zároveň je možné do této metody integrovat i jiné dílčí metody hodnocení.

Tato metoda nabízí možnost řediteli i zřizovateli vyměnit si názor na jednotlivé hodnocené oblasti. Zejména pokud jako podklad pro hodnocení slouží zřizovateli nejčastěji závěry kontrol různého zaměření (dle výsledků tohoto výzkumu), vnese hodnotící pohovor do celého procesu lidský faktor. Tento rozhovor může v některých případech osvětlit pravé důvody případného problému, které nemusí být ze zpráv o kontrolách úplně zřejmé. Stejně tak je při hodnotícím pohovoru možné domluvit společně způsob nápravy, či stanovit cíle pro další období, které jsou jak pro ředitele, tak zřizovatele akceptovatelné.

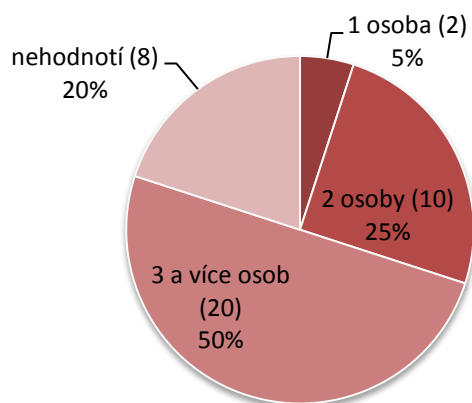
Metoda sebehodnocení, která je také jednou z uváděných metod, může být vhodnou metodou, pokud je používána jako doplňková. Stejně jako u metody dotazníků, i v tomto případě 3 ředitelé DDM doplnili komentář v podobném znění jako následující citace z dotazníkového šetření: „Od zřizovatele dostanu body, kterých se má týkat mé sebehodnocení. To napíši, odevzdám a jedinou zpětnou vazbou je pro mě pak finanční odměna, kterou obdržím.“. Metoda sebehodnocení bývá součástí hodnotícího pohovoru, kde má své důležité místo.

8.6 Počet hodnotitelů

Graf č. 10: Ředitelé DDM - Kolik hodnotitelů provádí Vaše hodnocení?



Graf č. 11: Zřizovatelé DDM - Kolik hodnotitelů provádí hodnocení ředitele DDM?

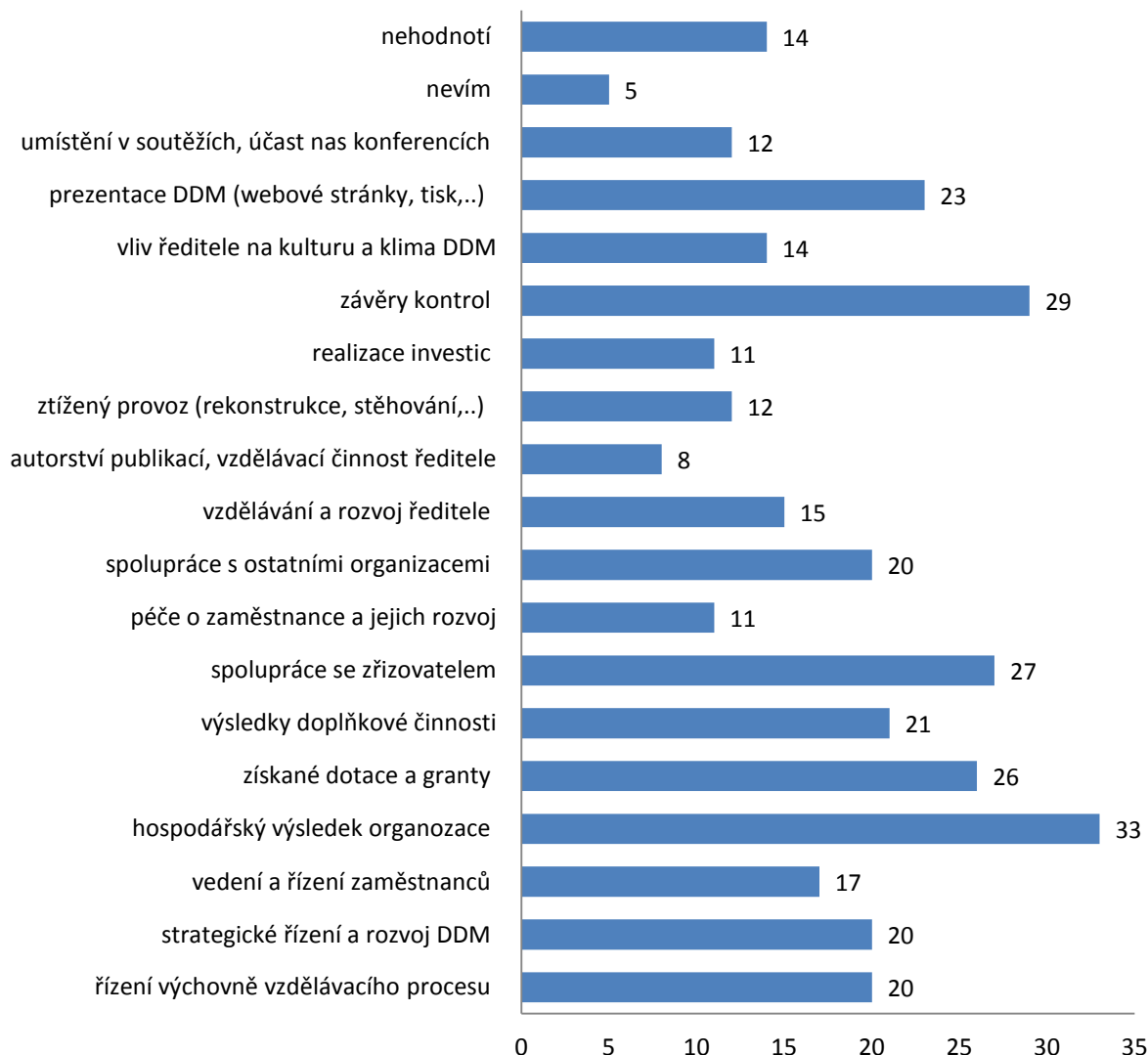


Dotazníkovým šetřením byl zjišťován počet hodnotitelů. Při hodnocení pouze jedním hodnotitelem je velice obtížné, zajistit objektivitu celého hodnotícího procesu. Mohou zde velmi výrazně hrát roli osobní vztahy (sympatie, antipatie). Při větším počtu hodnotitelů je více úhlů pohledu na hodnoceného a hodnocení je tak komplexnější. Přesto není možné tvrdit, že větší počet hodnotitelů může zaručit objektivitu hodnocení. Důležitější je uplatňovat objektivní kritéria a samozřejmě také metody hodnocení.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že pouze 1 osobou je, dle vyjádření ředitelů, hodnoceno 7 ředitelů, dle vyjádření zřizovatelů, je u dvou zřizovatelů prováděno hodnocení ředitelů DDM jednou osobou. Hodnocení třemi a více osobami uvádí 11 ředitelů a 20 zřizovatelů. 20 ředitelů uvedlo, že neví, kolik hodnotitelů hodnocení provádí.

8.7 Kritéria hodnocení

Graf č. 12: Ředitelé DDM - Uveďte kritéria, na základě kterých jste zřizovatelem hodnoceni

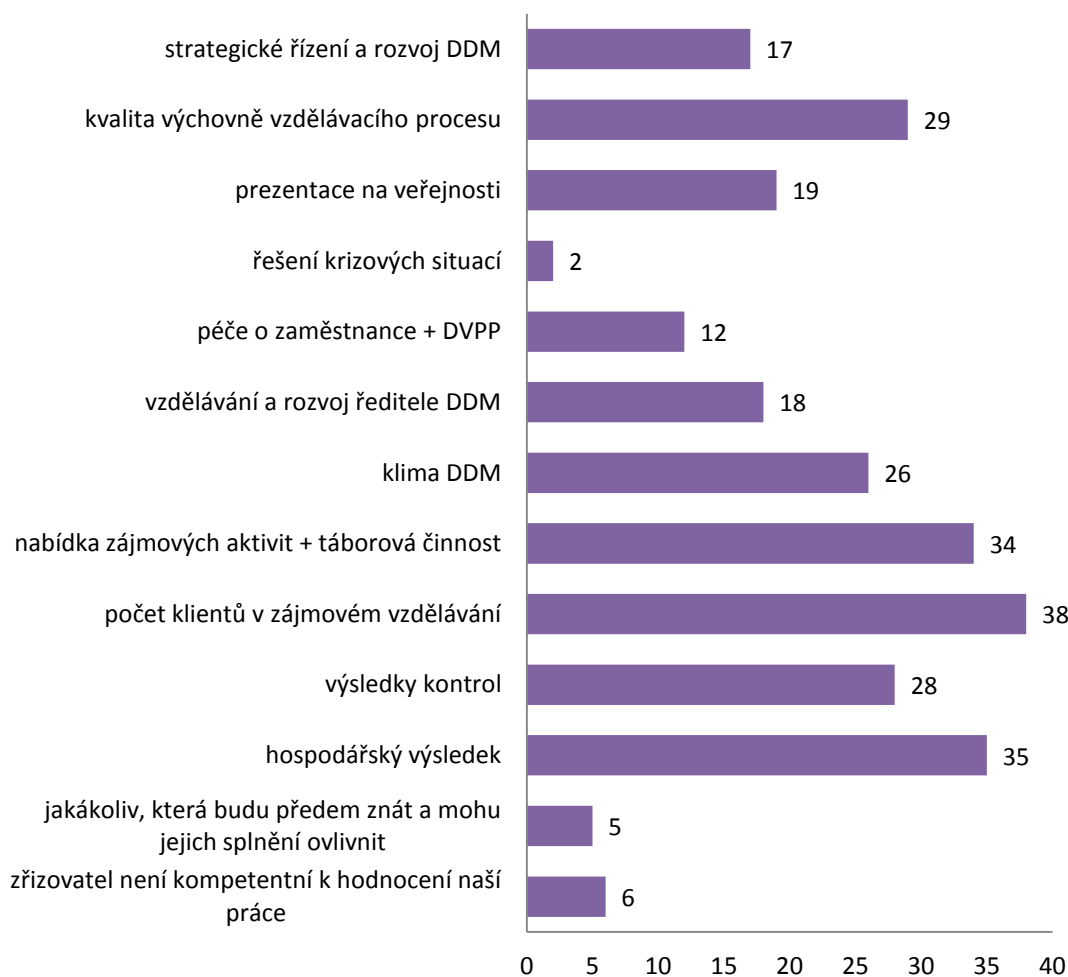


Nejčastěji jsou ředitelé, dle jejich vyjádření, hodnoceni zřizovatelem na základě kritérií: hospodářský výsledek organizace, závěry kontrol, získané dotace a granty a spolupráce se zřizovatelem. Naopak nejméně často jsou ředitelé, dle jejich vyjádření, hodnoceni na základě kritérií: autorství publikací, vzdělávací činnost ředitele, realizace investic, péče o zaměstnance a jejich rozvoj.

Ředitelé byli dotazováni nejen na to, podle jakých kritérií jsou zřizovatelem hodnoceni, ale také na to, podle jakých kritérií by chtěli být hodnoceni. Tato otázka byla otevřená. Ředitelé nejčastěji uváděli kritéria: počet klientů v zájmovém vzdělávání,

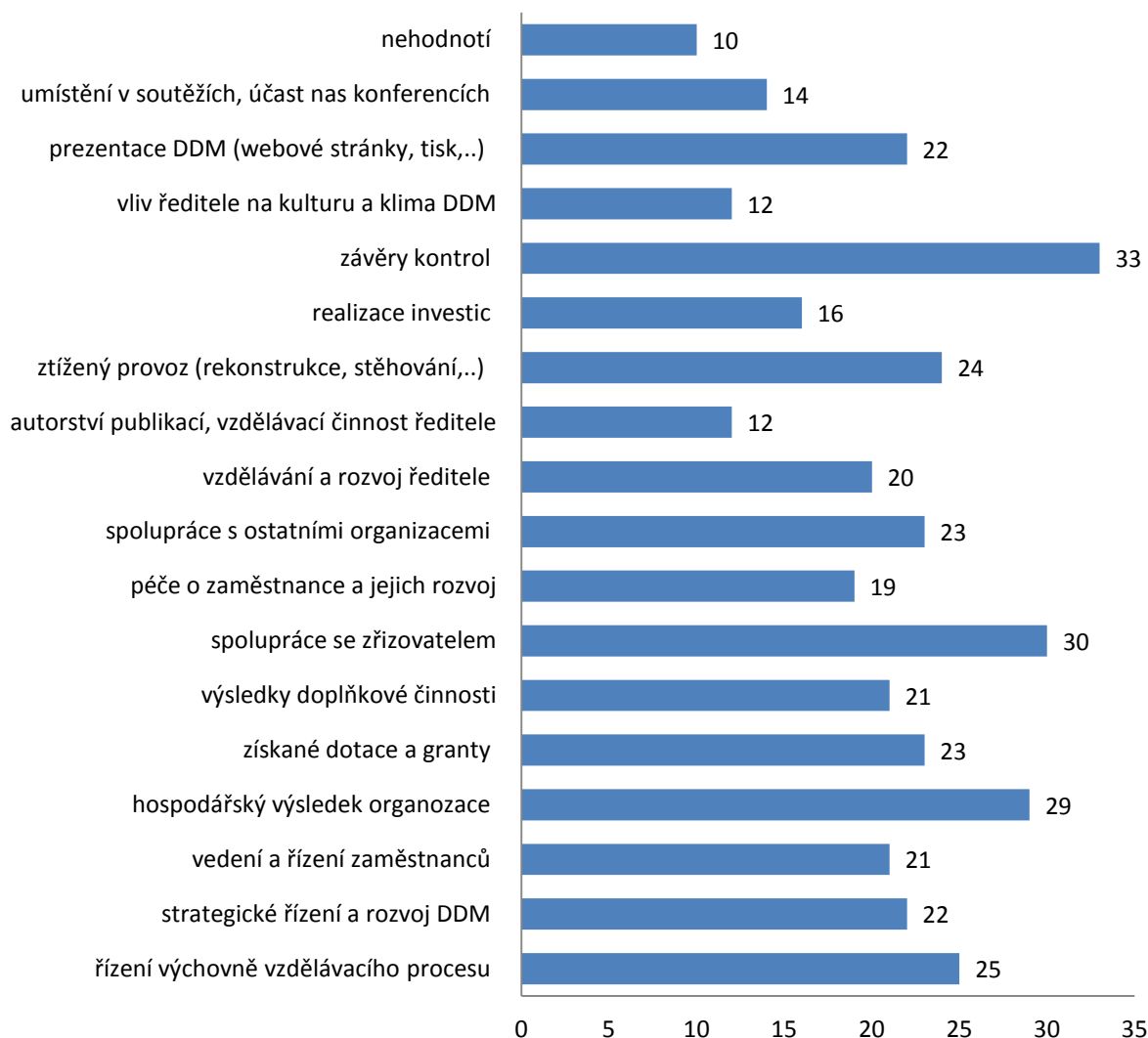
hospodářský výsledek, nabídka zájmových aktivit a táborová činnost, kvalita výchovně vzdělávacího procesu, výsledky kontrol, klima DDM.

Graf č. 13: Ředitelé DDM - Uveďte kritéria, na základě kterých byste chtěl/a být zřizovatelem hodnocen/a.



Pokud se ředitelé měli vyjádřit, podle jakých kritérií jsou hodnoceni, byly nejčastěji zmiňovány výsledky kontrol a hospodaření, když měli sami uvést, na základě jakých kritérií by chtěli být hodnoceni, uváděli častěji kritéria, která směřovala ke klientům DDM a kvalitě výchovně vzdělávacího procesu, přestože ani výsledek hospodaření nebyl opomenut a i ředitelé ho považují za jedno z kritérií, podle kterého chtějí být hodnoceni.

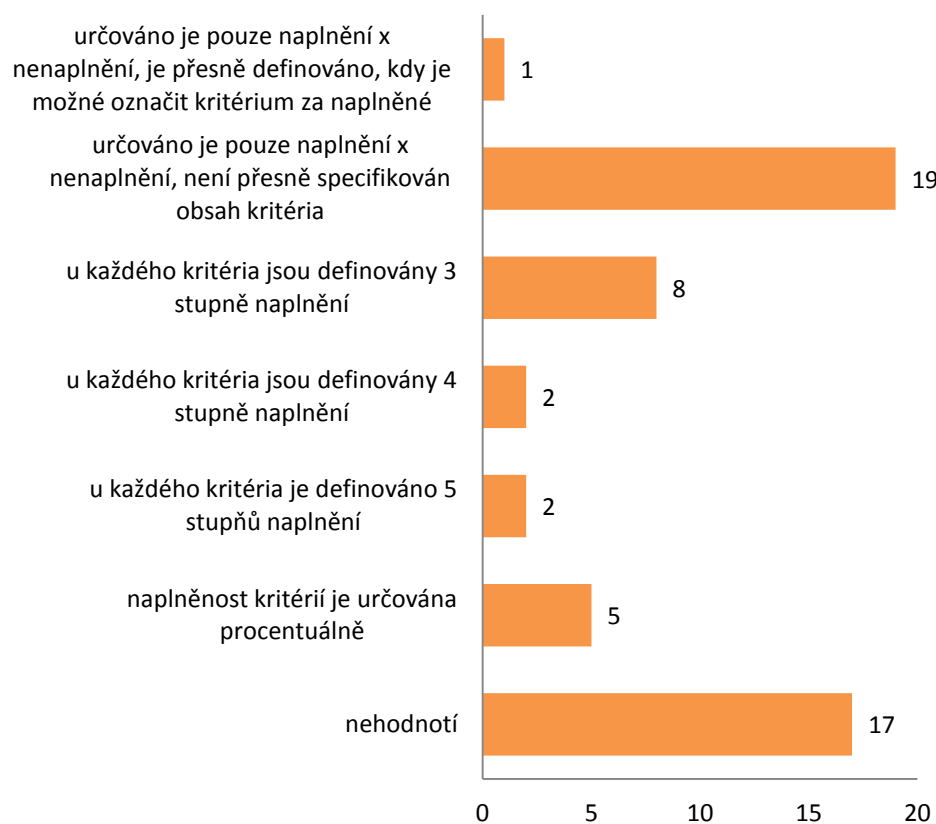
Graf č. 14: Zřizovatelé DDM - Uved'te, prosím, kritéria, která používáte při hodnocení ředitele/ky DDM.



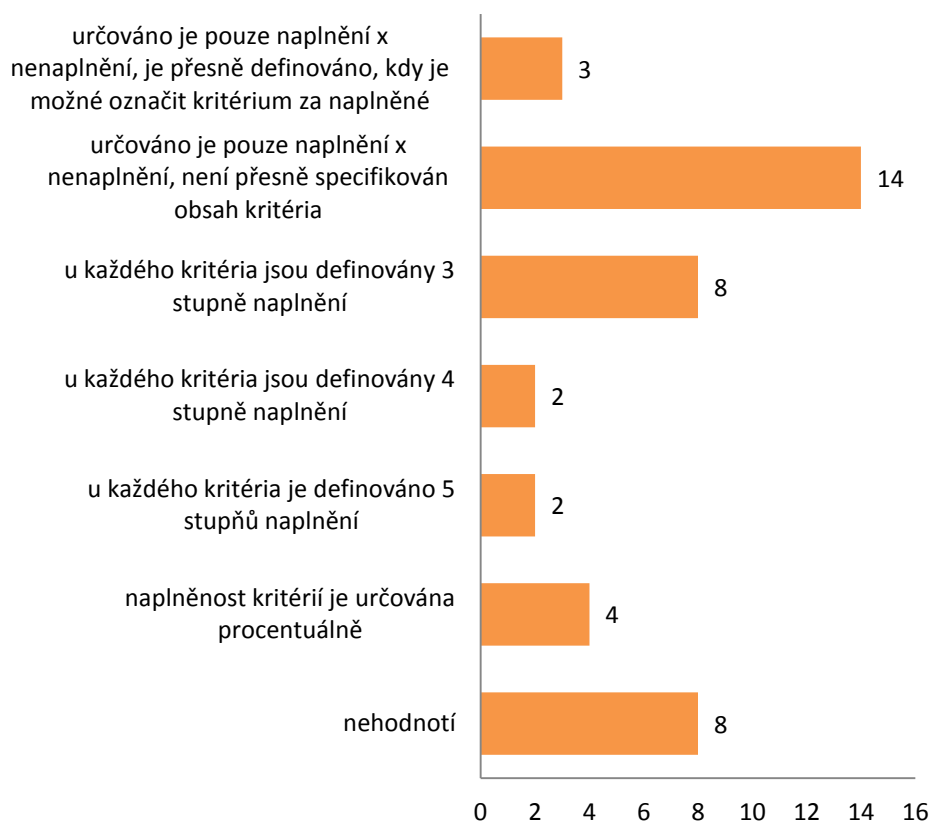
Zřizovatelé během dotazníkového šetření mezi nejčastěji používanými kritérii hodnocení ředitelů DDM uváděli: závěry kontrol, spolupráce se zřizovatelem, hospodářský výsledek organizace, řízení výchovně vzdělávacího procesu, a také ztížený provoz (rekonstrukce, stěhování). Správně stanovená kritéria by měla sledovat cíle hodnocení, záleží tedy na tom, jaký cíl si konkrétní hodnotící proces určí.

8.8 Naplněnost kritérií

Graf č. 15: Ředitelé DDM - Určuje zřizovatel míru naplněnosti jednotlivých kritérií?



Graf č. 16: Zřizovatelé DDM - Určujete, do jaké míry jsou jednotlivá kritéria naplněna?



Kritéria hodnocení určují v podstatě oblasti hodnocení. U každé oblasti by měly být stanoveny míry naplněnosti, které konkretizují dané kritérium a určují obsah hodnocení. Míry naplněnosti mohou být určeny např. jednotlivými stupni, tyto stupně mohou být buď verbálně popsány a mohou tak přesněji vyjádřit obsah každého stupně, nebo mohou mít pouze numerickou podobu stejně jako např. známkování ve škole, či je možné použít vyjádření naplněnosti daného kritéria v procentech. Pokud není u jednotlivých kritérií stanovena míra naplněnosti, je velice obtížné určit, zda hodnocený splňuje dané kritérium či nikoliv. Celé hodnocení se pak dostane do velmi obecné – o ničem nevypovídající roviny. Pokud není možné přesně specifikovat míru naplněnosti jednotlivých hodnocených oblastí, je také velice obtížné stanovit cíle pro další rozvoj hodnoceného.

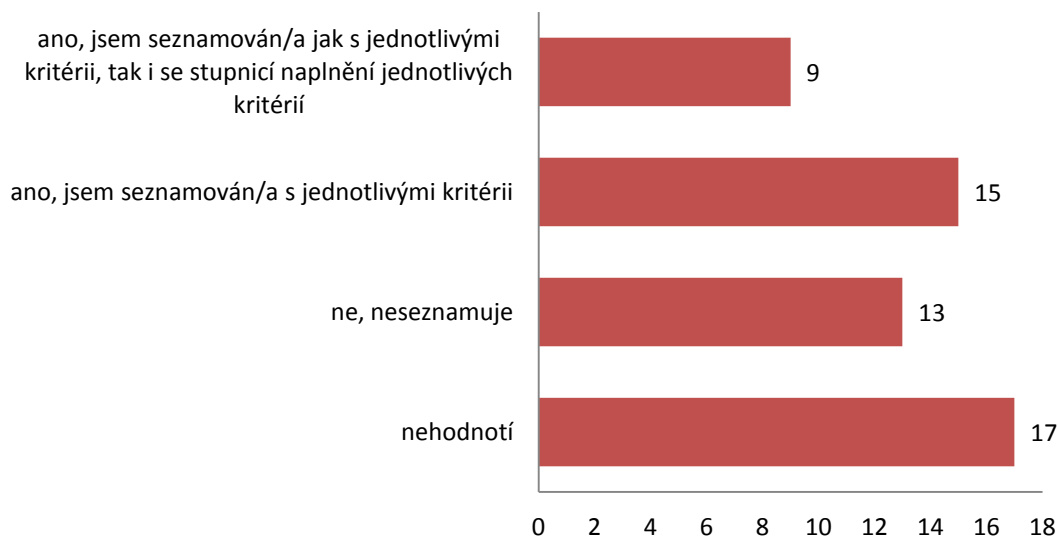
Tvrzení č. 1:

Kritéria stanovená zřizovatelem pro hodnocení ředitelů DDM jsou velmi obecná.

Ředitelé i zřizovatelé v dotazníkovém šetření nejčastěji uváděli, že je určováno pouze naplnění x nenaplnění, není přesně specifikován obsah kritérií. **Tvrzení č. 1 bylo potvrzeno.**

8.9 Seznámení s kritérii a jejich naplněností před hodnocením

Graf č. 17: Ředitelé DDM - Seznamuje Vás zřizovatel s jednotlivými kritérii a případně i se stupnicí naplnění jednotlivých kritérií, před každým hodnocením?



Graf č. 18: Zřizovatelé DDM - Seznamujete ředitele/ku DDM s kritérii a případně i se stupnicí naplnění jednotlivých kritérií, před každým hodnocením?



Formální hodnocení by mělo přinést hodnotiteli co možná nejpřesnější informace o hodnoceném. Tohoto výsledku je možné dosáhnout tak, že hodnocený bude předem znát oblasti hodnocení, stupně naplnění jednotlivých kritérií, metody hodnocení, bude znát otázky, které budou během hodnotícího procesu pokládány, a bude mít čas se na hodnocení připravit. Hodnotící proces není zkoušení a neměl by ani hodnoceného zaskočit.

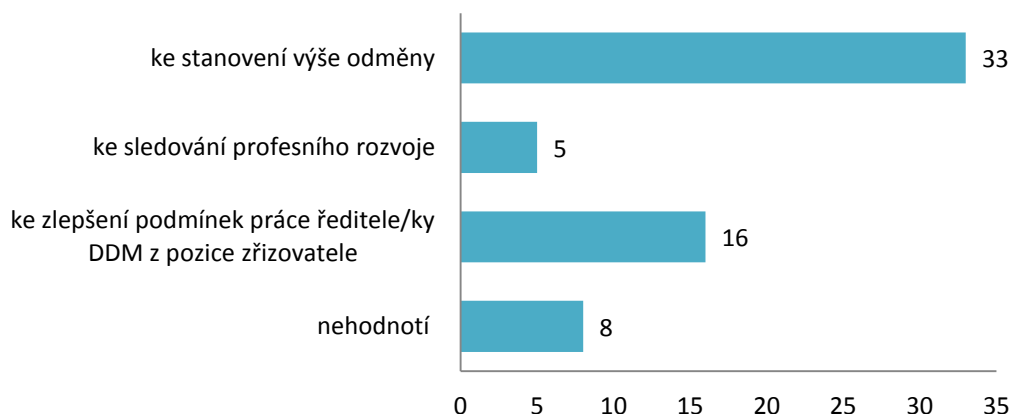
13 ředitelů v dotazníkovém šetření uvedlo, že je zřizovatel předem neseznamuje s jednotlivými kritérii a stupnicí jejich naplnění. Zřizovatelé uvedli neseznamování ředitelů s kritérii a stupni jejich naplnění ve 12 případech. Pouze 9 ředitelů uvedlo, že jsou seznamováni předem jak s kritérii, tak i se stupnicí naplnění.

8.10 Další využití výsledků hodnocení

Graf č. 19: Ředitelé DDM - K čemu jsou dále využívány výsledky Vašeho hodnocení?



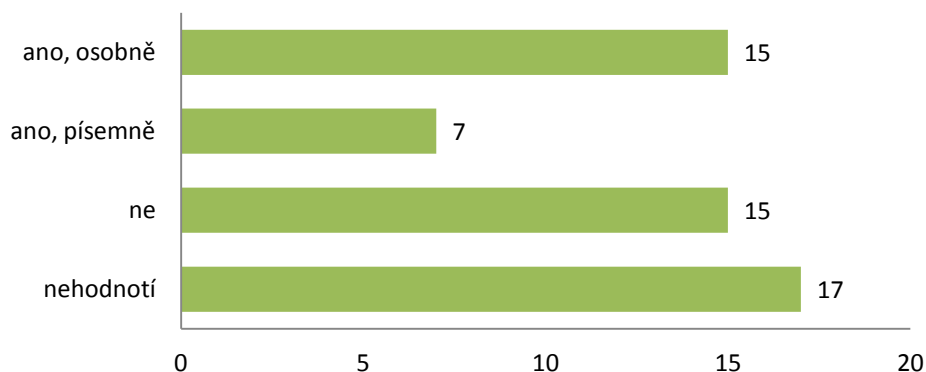
Graf č. 20: Zřizovatelé DDM - Výsledky hodnocení jsou dále využívány



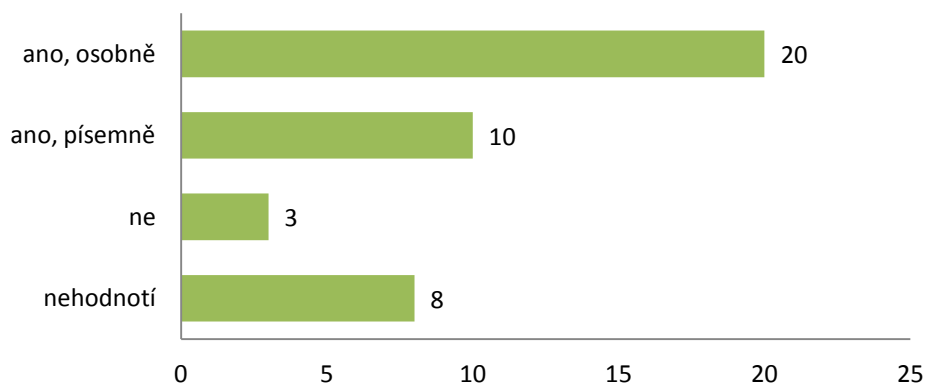
Hodnoticí proces by měl přinést co nejkonkrétnější výstupy, aby bylo možné jeho výsledky efektivně využít v návaznosti na stanovování nových cílů, odměňování a rozvoj hodnoceného i celé organizace. Jak ředitelé, tak zřizovatelé uvedli jako nejčastější návaznost procesu hodnocení návaznost na odměňování. Velmi nízká návaznost na sledování profesního rozvoje byla uvedena jak řediteli, tak i zřizovateli. Zřizovatelé v 16 případech uvedli návaznost hodnocení na zlepšení podmínek práce ředitele DDM, tuto návaznost však vnímají, dle svého vyjádření v dotazníkovém šetření, pouze 2 ředitelé. 10 ředitelů DDM uvedlo, že neví, k čemu jsou výsledky hodnocení využívány.

8.11 Seznámení s výsledky hodnocení

Graf č. 21: Ředitelé DDM - Seznamuje Vás zřizovatel s výsledky hodnocení?



Graf č. 22: Zřizovatelé DDM - Seznamujete ředitele/ky DDM s výsledky hodnocení?



K efektivnímu využití výsledků hodnocení, to je maximální využití všech informací, které jsou během hodnotícího procesu získány, může dojít jen tehdy, pokud se nejedná pouze o jednostranný akt hodnotitele, ale do celého procesu již od začátku vstupuje i hodnocený. Ať už je hodnocení prováděno s cílem stanovit odměnu, nebo nové rozvojové cíle, jedná se o proces dvou stran hodnotitel a hodnocený. Pokud hodnocený není seznámen s výsledky hodnotícího procesu, nemůže na ně nikterak zareagovat ať již nápravou v některých oblastech chování, či v oblastech rozvoje dovedností a znalostí. Stejně tak ani odměna poskytnutá po hodnotícím procesu, ve kterém hodnocený nebyl s výsledky hodnocení seznámen, nemůže sloužit motivačně, protože její výše neseznamuje v dostatečné míře hodnoceného s tím, jak jeho práci hodnotitel vnímá.

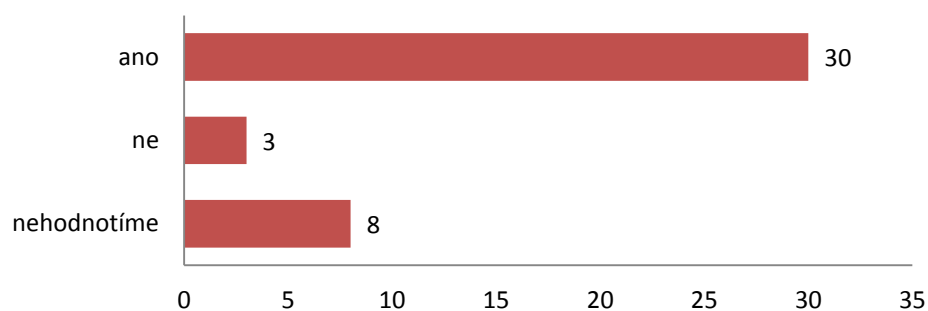
Z výsledků výzkumného šetření vyplývá, že pouze 15 ředitelů je s výsledky hodnocení seznámeno osobně a 7 písemně, dle vyjádření ředitelů DDM. 32 ředitelů označilo odpověď, že je jejich zřizovatel buď nehodnotí, nebo s výsledky neseznamuje. 20 zřizovatelů uvádí, že ředitele s výsledky hodnocení seznamuje osobně, 10 seznamuje s výsledky písemně. Neseznamuje nebo nehodnotí, dle vyjádření zřizovatelů celkem 11 zřizovatelů.

8.12 Sledování rozvoje

Graf č. 23: Ředitelé DDM - Sleduje zřizovatel, zda od Vašeho posledního hodnocení došlo k rozvoji v oblastech, které byly při posledním hodnocení označeny jako slabší?

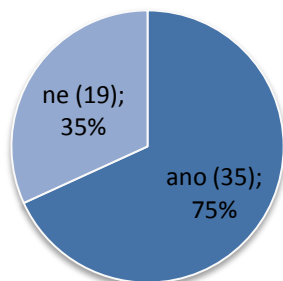


Graf č. 24: Zřizovatelé DDM - Sledujete, zda od posledního hodnocení došlo u ředitele k rozvoji v oblastech, které byly při posledním hodnocení označeny jako slabší?



8.13 Plán profesního rozvoje

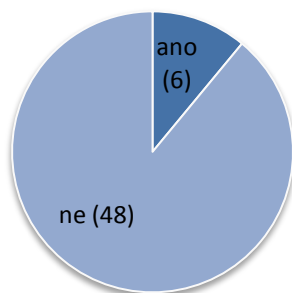
Graf č. 25: Ředitelé DDM – Sestavujete si plán profesního rozvoje?



Touto otázkou bylo zjišťováno, zda si ředitelé sestavují plán profesního rozvoje. Otázka byla formulována jako polootevřená a v případě kladné odpovědi měli ředitelé uvést, na jak dlouhé období si tento plán sestavují. Ve všech případech, kdy ředitelé uvedli, že si jej sestavují, zároveň uvedli, že si jej sestavují na období jednoho roku.

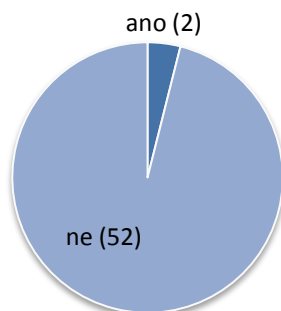
Plán profesního rozvoje ředitele DDM by měl vycházet ze strategických cílů organizace, aby k rozvoji ředitele docházelo tak, aby byl schopen cíle organizace naplňovat. Plán profesního rozvoje sestavovaný na období jednoho roku dokáže reagovat na aktuální rozvojové potřeby, ale postrádá systematickosti a provázanost se strategickými cíli organizace.

Graf č. 26: Ředitelé DDM – Seznamujete zřizovatele s Vaším plánem profesního rozvoje?



48 ředitelů uvedlo, že s plánem profesního rozvoje zřizovatele neseznamuje, 12 z nich připojilo komentář, že to není zřizovatelem vyžadováno.

Graf č. 27: Ředitelé DDM – Přizpůsobujete svůj plán profesního rozvoje na základě výsledků hodnocení zřizovatelem?

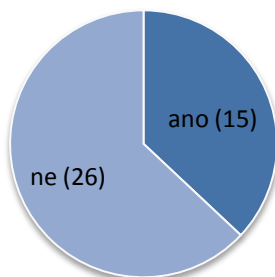


Tvrzení č. 2

Hodnocení zřizovatelem nemá zásadní vliv na rozvoj ředitele DDM.

52 z celkem 54 dotazovaných ředitelů DDM uvedlo, že svůj plán profesního rozvoje nepřizpůsobuje na základě hodnocení zřizovatelem, **tvrzení č. 2 bylo potvrzeno.**

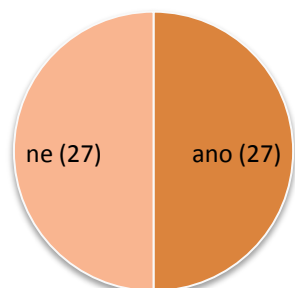
Graf č. 28: Zřizovatelé DDM – Jste seznámeni s plánem profesního rozvoje ředitele/ky DDM?



15 zřizovatelů uvádí, že je seznámeno s plánem profesního rozvoje ředitele DDM. Tento údaj neodpovídá informacím, které byly získány od ředitelů, pouze 6 ředitelů uvedlo, že seznamuje zřizovatele s plánem profesního rozvoje. V dotazníkovém šetření nebyla položena otázka, která by tento rozpor v odpovědích mohla vysvětlit, zjistit příčinu by mohlo jen další šetření.

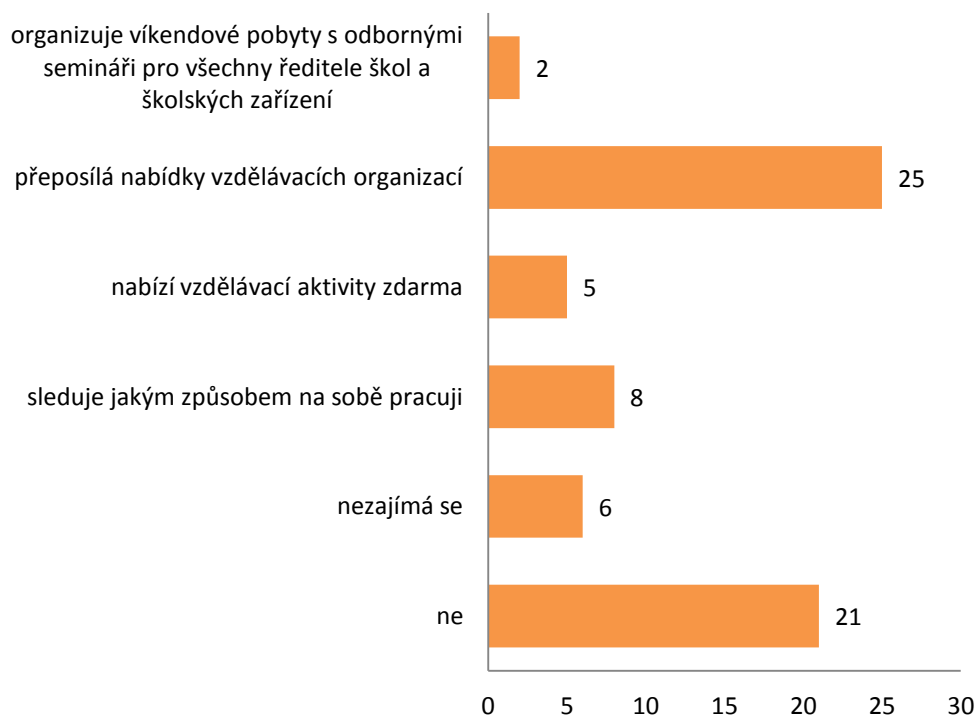
8.14 Ovlivňování profesního rozvoje ředitele/ky DDM zřizovatelem

Graf č. 29: Ředitelé DDM - Domníváte se, že by zřizovatel měl ovlivňovat profesní rozvoj ředitele/ky DDM?



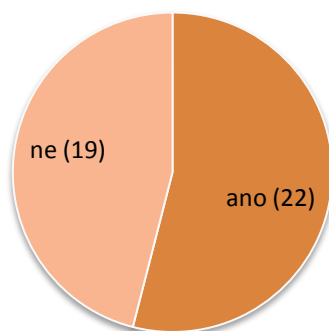
V otázce, zda by zřizovatel měl ovlivňovat profesní rozvoj ředitele, se příznivci i odpůrci rozdělili na přesnou polovinu. Nebyl tedy zaznamenán příklon ani k jedné variantě.

Graf č. 30: Ředitelé DDM - Ovlivňuje Váš zřizovatel nějakým způsobem Vaše vzdělávání a rozvoj? Jak?

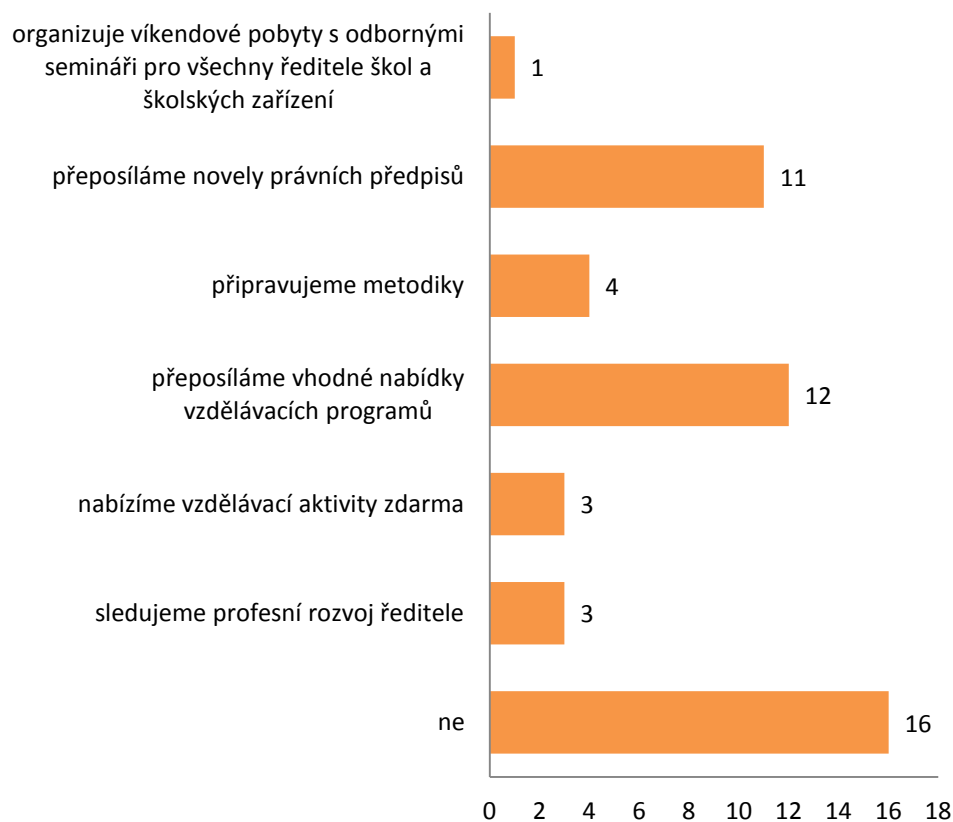


Tato otázka byla konstruována jako otevřená. Výše uvedený graf shrnuje všechny odpovědi respondentů tak, jak je sami uvedli. Nejčastěji bylo uváděno, že zřizovatel přeposílá nabídky vzdělávacích organizací, druhou nejčastější odpovědí bylo, že zřizovatel vzdělávání a rozvoj neovlivňuje. Velice zajímavá je odpověď, kterou uvedli dva ředitelé, a to, že zřizovatel organizuje víkendové pobyty s odbornými semináři pro všechny ředitele škol a školských zařízení. Tento způsob podpory rozvoje ředitelů jim přináší nejen nové poznatky získané při semináři, ale také velice důležité je neformální setkávání ředitelů, kde si mohou mezi sebou vyměňovat zkušenosti a příklady dobré praxe. V odpovědi nebylo uvedeno, zda je toto setkání organizováno jen pro ředitele, nebo zda se jej účastní i zástupce zřizovatele. Společné setkávání ředitelů a zřizovatele na neformální úrovni přináší mnoho cenných informací jak ředitelům, tak zřizovatelům, které by bylo jinak velmi obtížné získat, eliminuje komunikační problémy, podporuje spolupráci a vytváří dobré pracovní klima.

Graf č. 31: Zřizovatelé DDM - Domníváte se, že by zřizovatel měl ovlivňovat profesní rozvoj ředitele/ky DDM?



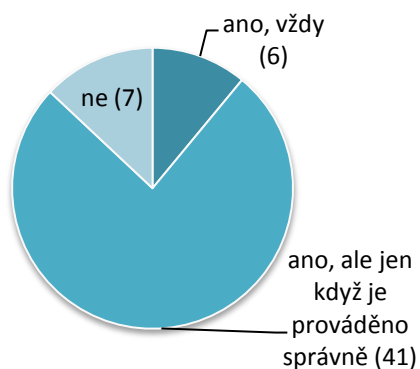
Graf č. 32: Zřizovatelé DDM - Ovlivňujete nějakým způsobem vzdělávání a rozvoj ředitele/ky DDM? Jak?



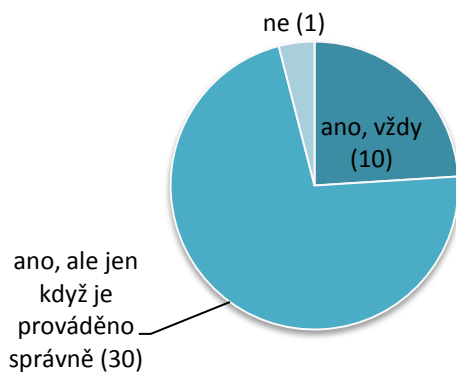
Otázka pro zřizovatele DDM byla formulována jako otevřená a jejich odpovědi byly přepsány do výše uvedeného grafu.

8.15 Hodnocení ředitelů jako nástroj pro zvyšování kvality DDM

Graf č. 33: Ředitelé DDM - Domníváte se, že hodnocení ředitelů zřizovatelem je potřebné pro zvyšování kvality DDM?



Graf č. 34: Zřizovatelé DDM - Domníváte se, že hodnocení ředitelů zřizovatelem je potřebné pro zvyšování kvality DDM?



Tvrzení č. 3

Zřizovatelé DDM i ředitelé DDM se domnívají, že hodnocení ředitelů zřizovatelem je potřebné pro zvyšování kvality DDM.

Ředitelé i zřizovatelé byli dotazováni, zda se domnívají, že hodnocení ředitelů zřizovatelem je potřebné pro zvyšování kvality DDM. Pouze 7 ředitelů a 1 zřizovatel se nedomnívá, že by hodnocení ředitelů bylo pro zvyšování kvality DDM potřebné. 41 ředitelů a 30 zřizovatelů uvedlo, že je potřebné jen tehdy, pokud je prováděno správně (předem známá kritéria, podílí se více hodnotitelů, hodnotící proces je pravidelný, strukturovaný, dochází k seznamování s výsledky hodnocení,...). 6 ředitelů a 10 zřizovatelů uvedlo, že hodnocení ředitelů zřizovatelem je pro zvyšování kvality DDM potřebné vždy. **Tvrzení č. 3 bylo potvrzeno.**

9. Závěr

Cílem této diplomové práce je zjistit, jakým způsobem probíhá hodnocení ředitelů DDM zřizovatelem včetně používaných zdrojů, metod a kritérií, která jsou při hodnocení využívána. Zjistit, zda jsou výsledky hodnocení využívány při dalším rozvoji ředitelů DDM, a zda se ředitelé a zřizovatelé domnívají, že hodnocení ředitelů zřizovatelem je potřebné pro zvyšování kvality DDM.

Ředitele DDM vybírá do funkce zřizovatel. Zřizovatel má také možnost na konci šestiletého pracovního poměru na dobu určitou stávajícího ředitele, vyhlásit výběrové řízení na obsazení této pracovní pozice novým ředitelem. Vzhledem k těmto pravomocem, musí zřizovatel znát práci ředitele DDM, jinak není možné, aby se rozhodoval správně. Stejně jako v jiných organizacích i ve školském zařízení typu DDM má ředitel zásadní vliv na kvalitu celé organizace. Osoba ředitele a jeho další rozvoj znalostí, dovedností a schopností tak, aby organizace byla schopna uspět v konkurenčním prostředí, je pro každou organizaci klíčový.

Hodnotící proces pomáhá zřizovateli poznat kvality ředitele DDM tak, aby mohla následovat správná rozhodnutí v oblastech odměňování, stanovení nových cílů a v rozvojových oblastech.

Zdroje

Pro proces hodnocení jsou jako nejčastěji používané zdroje uváděny kontroly zřizovatele různého zaměření, výsledky hospodaření a zprávy ČŠI.

Kritéria

Nejčastěji uváděnými kritérii hodnocení (dle zřizovatelů účastnících se dotazníkového šetření) jsou kritéria, která se vztahují k výsledkům kontrol různého zaměření, spolupráce se zřizovatelem a hospodářský výsledek. Tato kritéria jsou samozřejmě velmi důležitá, ovšem dodržování pravidel a dobrý hospodářský výsledek nevypovídá nic o vlivu ředitele na kulturu a klima DDM či řízení výchovně vzdělávacího procesu. Kritérií by nemělo být příliš mnoho, přesto, pokud nebudou pokrývat celou oblast činností ředitele či strategických cílů DDM, není možné považovat takové hodnocení za komplexní.

Metody hodnocení

Metoda hodnocení je volena ve chvíli, kdy je známo, co se bude hodnotit a proč. Metoda určuje „jak“, budeme hodnotit. V dotazníkovém šetření zřizovatelé nejčastěji uváděli jako metodu hodnocení vlastní dotazníky, hodnotící pohovor a sebehodnocení ředitele. 7 ředitelů uvedlo, že neví, jakou metodu hodnocení zřizovatel používá a 9 ředitelů k metodě vlastní dotazník doplnilo informaci, že v jejich případě se jedná o doplnění statistických dat (počet klientů v zájmovém vzdělávání, počet uspořádaných akcí, táborů, atd.), 17 ředitelů uvedlo, že k hodnocení nedochází. Z výzkumného šetření vyplývá, že u 33 ředitelů nebyla zvolena taková metoda hodnocení, která by vedla k získání komplexních informací a k pochopení způsobu hodnocení hodnoceným.

Využití výstupů hodnocení

Z dotazníkového šetření vyplývá, že zřizovatelé nejčastěji využívají výsledky hodnocení ke stanovení výše odměny ředitele DDM. Toto využití je samozřejmě správné, ovšem proces hodnocení má i další návaznosti. Efektivně využité výsledky hodnocení mají návaznost nejen v odměňování, ale také v rozvoji. Jak ředitelé DDM, tak jejich zřizovatelé v dotazníkovém šetření uvedli, že se domnívají, že hodnocení ředitelů zřizovatelem je potřebné pro zvyšování kvality DDM, i z tohoto důvodu by měly být výstupy hodnocení provázány nejen s odměňováním, ale také s rozvojovými oblastmi.

Ředitelé DDM:

Pro ředitele je hodnotící proces, který je správně veden (viz teoretická část této práce) velmi důležitý. Také on se potřebuje zastavit, zhodnotit vykonané, podívat se vpřed a správně zvolit cíle pro další období. Pohled zřizovatele (či dalších jiných hodnotitelů) může přinést cenné informace, které by při pouhém sebehodnocení mohly uniknout jeho pozornosti. Většina ředitelů i zřizovatelů v dotazníkovém šetření uvedla, že se domnívá, že hodnocení ředitelů zřizovatelem, je potřebné pro zvyšování kvality DDM. K této domněnce se překvapivě připojili i ti zřizovatelé, kteří uvedli, že hodnocení ředitelů DDM neprovádí. Uvědomění si důležitosti a možného přínosu hodnotícího procesu by mohlo být prvním krokem k zavedení či zefektivnění procesu hodnocení a jeho návazností nejen na oblast odměňování, ale zejména na oblasti rozvoje a vzdělávání.

Výsledky dotazníkového šetření, které jsou součástí této práce, přinesly potvrzení všech tří tvrzení stanovených pro tuto práci, nezbytné údaje potřebné pro závěrečný

přehled aktuálního stavu v nejdůležitějších bodech zkoumané oblasti i odpovědi na dílčí otázky související se zkoumanou oblastí.

10. Seznam použité literatury:

- 1 ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- 2 BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
- 3 DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- 4 FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
- 5 GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Překlad Vladimír Jůva. Brno: Paido, 2000, 207 s. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-859-3179-6.
- 6 HÁJEK, B., B. HOFBAUER a J. PÁVKOVÁ. *Pedagogické ovlivňování volného času: současné trendy*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2008, 239 s. ISBN 978-807-3674-731.
- 7 HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- 8 HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- 9 KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- 10 KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-726-1116-X.
- 11 KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- 12 KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- 13 KUBEŠ, Marián. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 147 s. ISBN 978-80-247-2314-3.
- 14 PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 120 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.
- 15 PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 180 s. ISBN 80-247-1074-9.

- 16 RYMEŠ, Milan. Pozice ředitele ve škole a jeho manažerské role. *Řízení školy*. 2011, roč. VIII, č. 4, s. 31 - 33. ISSN: 1214-8679.
- 17 ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
- 18 ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy. ISBN 978-807-3579-012.
- 19 TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- 20 VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 322 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.
- 21 WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

Seznam použitých právních předpisů

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů

Vyhláška 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

Novela školského zákona č. 472/2011 Sb.

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 (7, s. 20).....	17
Obrázek č. 2: Model procesu MBO (7, s. 59).....	24
Obrázek č. 3 (2, s. 78, dle: www.e-360.cz)	27
Obrázek č. 4 (8, s. 31).....	33
Obrázek č. 5 (4, s. 36, dle Koubka, 1997)	34

Obrázek č. 6 (15, s. 151).....	38
Obrázek č. 7 Cyklus vzdělávání v organizaci (8, s. 176)	39

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 (7, s. 46).....	21
Tabulka č. 2 (7, s. 54).....	22
Tabulka č. 3 (7, s. 64).....	26

Seznam grafů

Graf č. 1: Ředitelé DDM (účastníci výzkumu).....	44
Graf č. 2: Zřizovatelé DDM (účastníci výzkumu).....	44
Graf č. 3: Ředitelé DDM - Provádí zřizovatel formální hodnocení Vás, jako ředitele DDM?	45
Graf č. 4: Zřizovatelé DDM - Provádíte formální hodnocení ředitele/ ky DDM?	45
Graf č. 5: Ředitelé DDM - Uveďte, prosím, jak často jste zřizovatelem hodnocení.....	46
Graf č. 6: Zřizovatelé DDM - Uveďte, prosím, jak často ředitele/ku DDM hodnotíte	46
Graf č. 8: Zřizovatelé DDM - Jaké využíváte zdroje při hodnocení ředitele/ky DDM?	48
Graf č. 9: Ředitelé DDM - Jaké metody hodnocení používá zřizovatel při Vašem hodnocení?.....	49
Graf č. 10: Zřizovatelé DDM - Jaké používáte metody hodnocení při hodnocení ředitelů DDM?	49
Graf č. 11: Ředitelé DDM - Kolik hodnotitelů provádí Vaše hodnocení?	51
Graf č. 12: Zřizovatelé DDM - Kolik hodnotitelů provádí hodnocení ředitele DDM?.....	52
Graf č. 13: Ředitelé DDM - Uveďte kritéria, na základě kterých jste zřizovatelem hodnocení	53
Graf č. 14: Ředitelé DDM - Uveďte kritéria, na základě kterých byste chtěl/a být zřizovatelem hodnocen/a.	54
Graf č. 15: Zřizovatelé DDM - Uveďte, prosím, kritéria, která používáte při hodnocení ředitele/ky DDM.....	55
Graf č. 16: Ředitelé DDM - Určuje zřizovatel míru naplněnosti jednotlivých kritérií?.....	56
Graf č. 17: Zřizovatelé DDM - Určujete, do jaké míry jsou jednotlivá kritéria naplněna?.	57

Graf č. 18: Ředitelé DDM - Seznamuje Vás zřizovatel s jednotlivými kritérii a případně i se stupnicí naplnění jednotlivých kritérií, před každým hodnocením?	58
Graf č. 19: Zřizovatelé DDM - Seznamujete ředitele/ku DDM s kritérii a případně i se stupnicí naplnění jednotlivých kritérií, před každým hodnocením?	59
Graf č. 20: Ředitelé DDM - K čemu jsou dále využívány výsledky Vašeho hodnocení?... 60	
Graf č. 21: Zřizovatelé DDM - Výsledky hodnocení jsou dále využívány	60
Graf č. 22: Ředitelé DDM - Seznamuje Vás zřizovatel s výsledky hodnocení?	61
Graf č. 23: Zřizovatelé DDM - Seznamujete ředitele/ky DDM s výsledky hodnocení?.....	61
Graf č. 24: Ředitelé DDM - Sleduje zřizovatel, zda od Vašeho posledního hodnocení došlo k rozvoji v oblastech, které byly při posledním hodnocení označeny jako slabší?	62
Graf č. 25: Zřizovatelé DDM - Sledujete, zda od posledního hodnocení došlo u ředitele k rozvoji v oblastech, které byly při posledním hodnocení označeny jako slabší?	62
Graf č. 26: Ředitelé DDM – Sestavujete si plán profesního rozvoje?.....	63
Graf č. 27: Ředitelé DDM – Seznamujete zřizovatele s Vaším plánem profesního rozvoje?	63
Graf č. 28: Ředitelé DDM – Přizpůsobujete svůj plán profesního rozvoje na základě výsledků hodnocení zřizovatelem?.....	64
Graf č. 29: Zřizovatelé DDM – Jste seznámeni s plánem profesního rozvoje ředitele/ky DDM?	64
Graf č. 30: Ředitelé DDM - Domníváte se, že by zřizovatel měl ovlivňovat profesní rozvoj ředitele/ky DDM?	65
Graf č. 31: Ředitelé DDM - Ovlivňuje Váš zřizovatel nějakým způsobem Vaše vzdělávání a rozvoj? Jak?	65
Graf č. 32: Zřizovatelé DDM - Domníváte se, že by zřizovatel měl ovlivňovat profesní rozvoj ředitele/ky DDM?.....	66
Graf č. 33: Zřizovatelé DDM - Ovlivňujete nějakým způsobem vzdělávání a rozvoj ředitele/ky DDM? Jak?	67
Graf č. 34: Ředitelé DDM - Domníváte se, že hodnocení ředitelů zřizovatelem je potřebné pro zvyšování kvality DDM?	67
Graf č. 35: Zřizovatelé DDM - Domníváte se, že hodnocení ředitelů zřizovatelem je potřebné pro zvyšování kvality DDM?	68

Příloha č. 1 – Dotazník pro ředitele domů dětí a mládeže

Vážení kolegové, dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako podklad mé diplomové práce " Hodnotící kritéria pro hodnocení ředitelů domů dětí a mládeže" na UK v Praze - Centrum školského managementu.

Jedná se o anonymní dotazník. Jeho vyplnění Vám zabere cca 10 minut.

Děkuji za Váš čas.

Bc. Zdeňka Horváthová

ředitelka DDM Praha 20 - Horní Počernice

*Povinné pole

1. Vaším zřizovatelem je: *

- ☐ kraj
- ☐ město nad 25.000 obyvatel
- ☐ město do 25.000 obyvatel
- ☐ obec nad 15.000 obyvatel
- ☐ obec do 15.000 obyvatel
- ☐ Jiné:

Jedná se o povinný dotaz.

2. Provádí zřizovatel formální hodnocení Vás, jako ředitele DDM? *

Pokud odpovíte, že formální hodnocení neprovádí, nakopírujte prosím do dalších otázek, které se týkají podrobností hodnocení slovo "nehodnotí".

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ Jiné:

Jedná se o povinný dotaz.

3. Uveďte, prosím, jak často jste zřizovatelem hodnocení *

- ☐ pravidelně 2 x ročně
- ☐ pravidelně 1 x ročně
- ☐ pravidelně 1 x za 2 - 3 roky

- ☐ pravidelně 1 x za 4 roky
- ☐ pravidelně 1 x za 5 - 6 let
- ☐ vždy v souvislosti s novým volebním obdobím
- ☐ hodnocení probíhá velmi nepravidelně
- ☐ Jiné:

Jedná se o povinný dotaz.

4. Jaké zdroje využívá zřizovatel při vašem hodnocení? *

- ☐ zprávy ČŠI
- ☐ kontrolní a revizní zprávy (BOZP, HS, hasiči,...)
- ☐ stížnosti rodičů
- ☐ webové stránky DDM
- ☐ výroční zprávy DDM nebo jiný podobný dokument
- ☐ výsledky hospodaření DDM
- ☐ kontroly zřizovatele různého zaměření
- ☐ plán profesního rozvoje ředitele DDM
- ☐ nevím, jaké zdroje zřizovatel při hodnocení využívá
- ☐ Jiné:

Jedná se o povinný dotaz.

5. Jaké metody hodnocení používá zřizovatel při Vašem hodnocení? *

- ☐ vlastní dotazníky
- ☐ hodnotící pohovor
- ☐ hodnocení potenciálu
- ☐ manažerský audit
- ☐ Development Centre
- ☐ 360° zpětná vazba
- ☐ externí audit
- ☐ sebehodnocení ředitele
- ☐ interní audit
- ☐ vlastní procentuální hodnocení
- ☐ nevím
- ☐ nehodnotí
- ☐ MBO (hodnocení plnění cílů)
- ☐ Jiné:

Jedná se o povinný dotaz.

6. Kolik hodnotitelů provádí Vaše hodnocení? *

- ☐ 1 osoba
- ☐ 2 osoby
- ☐ 3 a více osob
- ☐ nevím
- ☐ Jiné:

Jedná se o povinný dotaz.

7. Uveďte prosím kritéria, na základě kterých jste zřizovatelem hodnoceni. *

- ☐ řízení výchovně vzdělávacího procesu
- ☐ strategické řízení a rozvoj DDM
- ☐ vedení a řízení zaměstnanců
- ☐ hospodářský výsledek organizace
- ☐ získané dotace a granty
- ☐ výsledky doplňkové činnosti
- ☐ spolupráce se zřizovatelem
- ☐ péče o zaměstnance a jejich rozvoj
- ☐ spolupráce s ostatními organizacemi

- ☐ vzdělávání a rozvoj ředitele
- ☐ autorství publikací, vzdělávací činnost ředitele
- ☐ ztížený provoz (rekonstrukce, stěhování,...)
- ☐ realizace investic
- ☐ závěry kontrol
- ☐ vliv ředitele na kulturu a klima DDM
- ☐ prezentace DDM (webové stránky, místní tisk,...)
- ☐ umístění v soutěžích, účast na konferencích
- ☐ nevím
- ☐ nehodnotí
- ☐ Jiné:

Jedná se o povinný dotaz.

8. Uveďte kritéria, na základě kterých byste chtěl/a být zřizovatelem hodnocen/a *

- ☐ strategické řízení a rozvoj DDM
- ☐ kvalita výchovně vzdělávacího procesu
- ☐ prezentace na veřejnosti
- ☐ řešení krizových situací
- ☐ péče o zaměstnance + DVPP
- ☐ vzdělávání a rozvoj ředitele DDM
- ☐ klima DDM
- ☐ nabídka zájmových aktivit + táborová činnost
- ☐ počet klientů v zájmovém vzdělávání
- ☐ výsledky kontrol
- ☐ hospodářský výsledek
- ☐ jakákoliv, která budu předem znát a mohu jejich splnění ovlivnit
- ☐ zřizovatel není kompetentní k hodnocení naší práce
- ☐ Jiné:

Jedná se o povinný dotaz.

9. Určuje zřizovatel míru naplnění jednotlivých kritérií? *
- (Je např. vytvořena stupnice, pomocí které je možné u jednotlivých kritérií objektivně specifikovat míru naplnění?)

- ☐ ☐ určováno je pouze naplnění x nenaplnění
- ☐ ☐ u každého kritéria jsou určeny 3 stupně naplnění
- ☐ ☐ u každého kritéria jsou určeny 4 stupně naplnění
- ☐ ☐ u každého kritéria je určováno 5 stupňů naplnění
- ☐ ☐ nehodnotí
- ☐ ☐ Jiné:

Jedná se o povinný dotaz.

10. Seznamuje Vás zřizovatel s jednotlivými kritérii a případně i se stupnicí naplnění jednotlivých kritérií, před každým hodnocením? *

- ☐ ☐ ano, jsem seznamován/a jak s jednotlivými kritérii, tak i se stupnicí naplnění jednotlivých kritérií
- ☐ ☐ ano, jsem seznamován/a s jednotlivými kritérii
- ☐ ☐ ne, neseznamuje
- ☐ ☐ nehodnotí
- ☐ ☐ Jiné:

Jedná se o povinný dotaz.

11. K čemu jsou dále využívány výsledky Vašeho hodnocení? *

- ☐ ☐ ke stanovení výše odměny
- ☐ ☐ ke sledování profesního rozvoje
- ☐ ☐ ke zlepšení podmínek práce ředitele/ky DDM z pozice zřizovatele
- ☐ ☐ nevím k čemu jsou výsledky hodnocení využívány
- ☐ ☐ nehodnotí
- ☐ ☐ Jiné:

Jedná se o povinný dotaz.

12. Seznamuje Vás zřizovatel s výsledky hodnocení? *

- ☐ ano, osobně
- ☐ ano, písemně
- ☐ ne
- ☐ nehodnotí
- ☐ Jiné:

Jedná se o povinný dotaz.

13. Sleduje zřizovatel, zda od Vašeho posledního hodnocení došlo k rozvoji v oblastech, které byly při posledním hodnocení označeny jako slabší? *

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ nevím
- ☐ nevím, které oblasti hodnocení byly označeny jako slabší
- ☐ nehodnotí
- ☐ Jiné:

Jedná se o povinný dotaz.

14. Uveďte Váš názor, podle jakých kritérií by Vás měl zřizovatel hodnotit. *

- ☐ Vypište prosím.

Jedná se o povinný dotaz.

15. Sestavujete si plán profesního rozvoje? *

(Pokud odpovíte "ano", uveďte prosím do kolonky "jiné" také období, na které si plán profesního rozvoje připravujete, např. na 5 let, na 1 rok apod.)

- ☐ ☐ ano
- ☐ ☐ ne
- ☐ ☐ Jiné:

Jedná se o povinný dotaz.

16. Seznamujete zřizovatele s Vaším plánem profesního rozvoje? *

- ☐ ☐ ano
- ☐ ☐ ne
- ☐ ☐ Jiné:

Jedná se o povinný dotaz.

17. Přizpůsobujete svůj plán profesního rozvoje a dalšího vzdělávání na základě výsledků hodnocení zřizovatelem? * (Zaměříte své vzdělávání a rozvoj zejména na oblasti, které byly při posledním hodnocení zřizovatelem označeny jako slabší?)

- ☐ ☐ ano
- ☐ ☐ ne
- ☐ ☐ Jiné:

Jedná se o povinný dotaz.

18. Domníváte se, že by zřizovatel měl ovlivňovat profesní rozvoj ředitele/ky DDM? *

- ☐ ☐ ano, zřizovatel by měl ovlivňovat vzdělávání a rozvoj ředitele/ky
- ☐ ☐ ne, o rozvoj ředitele/ky by měl/a pečovat sám/a ředitel/ka DDM
- ☐ ☐ Jiné:

Jedná se o povinný dotaz.

19. Ovlivňuje Váš zřizovatel nějakým způsobem Vaše vzdělávání a rozvoj? Jak? *

Jedná se o povinný dotaz.

20. Domníváte se, že hodnocení ředitelů zřizovatelem je potřebné pro zvyšování kvality DDM? *

- ☐ ano, vždy
- ☐ ano, ale jen když je prováděno správně (předem známá kritéria, podílí se více hodnotitelů, hodnotí se manažerský výkon ředitele, hodnotící proces je pravidelný, strukturovaný,...)
- ☐ ne
- ☐ Jiné:

Příloha č. 2 – Dotazník pro zřizovatele domů dětí a mládeže

Vážení zřizovatelé domů dětí a mládeže, dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako podklad mé diplomové práce "Hodnotící kritéria pro hodnocení ředitelů domů dětí a mládeže" na UK v Praze - Centrum školského managementu.

Jedná se o anonymní dotazník. Jeho vyplnění Vám zabere cca 10 minut.

Děkuji za Váš čas

Bc. Zdeňka Horváthová

ředitelka DDM Praha 20 - Horní Počernice

*Povinné pole

1. Zřizovatel DDM *

Uveďte, prosím, zda jste jako zřizovatel:

- ☐ kraj
- ☐ město nad 25.000 obyvatel
- ☐ město do 25.000 obyvatel
- ☐ obec nad 15.000 obyvatel
- ☐ obec do 15.000 obyvatel
- ☐ Jiné:

Jedná se o povinný dotaz.

2. Provádíte formální hodnocení ředitele/ky DDM? *

Pokud odpovíte, že formální hodnocení neprovádíte, nakopírujte, prosím, do všech dalších odpovědí, které se týkají hodnocení, slovo "nehodnotíme".

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ Jiné:

Jedná se o povinný dotaz.

3. Uveďte, prosím, jak často ředitele/ku DDM hodnotíte *

- ☐ pravidelně 2 x ročně
- ☐ pravidelně 1 x ročně
- ☐ pravidelně 1 x za 2 - 3 roky
- ☐ pravidelně 1 x za 4 roky
- ☐ pravidelně 1 x za 5 - 6 let
- ☐ vždy v souvislosti s novým volebním obdobím
- ☐ hodnocení probíhá velmi nepravidelně
- ☐ nehodnotí
- ☐ Jiné:

Jedná se o povinný dotaz.

4. Jaké využíváte zdroje pro hodnocení ředitele/ky DDM *

- ☐ zprávy ČŠI
- ☐ kontrolní a revizní zprávy (BOZP, HS, hasiči,...)
- ☐ stížnosti rodičů
- ☐ webové stránky DDM
- ☐ výroční zprávy DDM nebo jiný podobný dokument
- ☐ výsledky hospodaření DDM
- ☐ kontroly zřizovatele různého zaměření
- ☐ plán profesního rozvoje ředitele DDM
- ☐ nehodnotí
- ☐ Jiné:

Jedná se o povinný dotaz.

5. Jaké používáte metody hodnocení při hodnocení ředitelů DDM? *

- ☐ vlastní dotazníky
- ☐ hodnotící pohovor
- ☐ externí audit
- ☐ 360° zpětná vazba
- ☐ hodnocení potenciálu
- ☐ manažerský audit
- ☐ Development Centre

- ☐ MBO (hodnocení plnění cílů)
- ☐ sebehodnocení ředitele
- ☐ interní audit
- ☐ nehodnotí
- ☐ Jiné:

Jedná se o povinný dotaz.

6. Kolik hodnotitelů provádí hodnocení ředitele DDM? *

- ☐ 1 osoba
- ☐ 2 osoby
- ☐ 3 a více osob
- ☐ nehodnotí
- ☐ Jiné:

Jedná se o povinný dotaz.

7. Uveďte, prosím, kritéria, která používáte při hodnocení ředitele/ky DDM *

- ☐ řízení výchovně vzdělávacího procesu
- ☐ strategické řízení a rozvoj DDM
- ☐ vedení a řízení zaměstnanců
- ☐ hospodářský výsledek organizace
- ☐ získané dotace a granty
- ☐ výsledky doplňkové činnosti
- ☐ spolupráce se zřizovatelem
- ☐ péče o zaměstnance a jejich rozvoj
- ☐ spolupráce s ostatními organizacemi
- ☐ vzdělávání a rozvoj ředitele
- ☐ autorství publikací, vzdělávací činnost ředitele
- ☐ ztížený provoz (rekonstrukce, stěhování,...)
- ☐ realizace investic
- ☐ závěry kontrol
- ☐ vliv ředitele na kulturu a klima DDM
- ☐ prezentace DDM (webové stránky, místní tisk,...)
- ☐ umístění v soutěžích, účast na konferencích

- ☐ nehodnotí
- ☐ Jiné:

Jedná se o povinný dotaz.

8. Určujete do jaké míry jsou jednotlivá kritéria naplněna? *

Máte např. vytvořenou stupnici, pomocí které je možné u jednotlivých kritérií objektivně specifikovat míru naplnění?

- ☐ určujeme pouze naplnění x nenaplnění
- ☐ u každého kritéria rozeznáváme 3 stupně naplnění
- ☐ u každého kritéria rozeznáváme 4 stupně naplnění
- ☐ u každého kritéria rozeznáváme 5 stupňů naplnění
- ☐ nehodnotí
- ☐ Jiné:

Jedná se o povinný dotaz.

9. Seznamujete ředitele/ku DDM s kritérii a případně i se stupnicí naplnění jednotlivých kritérií, před každým hodnocením? *

- ☐ ano, ředitele před hodnocením seznamujeme jak s kritérii, tak i se stupnicí naplnění jednotlivých kritérií
- ☐ ano, ředitele seznamujeme s jednotlivými kritérii
- ☐ ne, neseznamujeme
- ☐ nehodnotí
- ☐ Jiné:

Jedná se o povinný dotaz.

10. Výsledky hodnocení jsou dále využívány *

- ☐ ke stanovení výše odměny ředitele/ky
- ☐ ke sledování profesního rozvoje ředitele/ky DDM
- ☐ ke zlepšení podmínek práce ředitele/ky DDM z pozice zřizovatele
- ☐ nehodnotí
- ☐ Jiné:

Jedná se o povinný dotaz.

11. Sledujete, zda od posledního hodnocení došlo u ředitele/ky k rozvoji v oblastech, které byly při posledním hodnocení označeny jako slabší? *

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ nehodnotí
- ☐ Jiné:

Jedná se o povinný dotaz.

12. Seznamujete ředitele/ky DDM s výsledky hodnocení? *

- ☐ ano, osobně
- ☐ ano, písemně
- ☐ ne
- ☐ nehodnotí
- ☐ Jiné:

Jedná se o povinný dotaz.

13. Jste seznámeni s plánem profesního rozvoje ředitele/ky DDM? *

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ Jiné:

Jedná se o povinný dotaz.

14. Domníváte se, že by zřizovatel měl ovlivňovat profesní rozvoj ředitele/ky DDM? *

- ☐ ano, zřizovatel by měl ovlivňovat vzdělávání a rozvoj ředitele/ky
- ☐ ne, o rozvoj ředitele/ky by měl/a pečovat sám/a ředitel/ka
- ☐ Jiné:

Jedná se o povinný dotaz.

15. Ovlivňujete nějakým způsobem vzdělávání a rozvoj ředitele/ky DDM? Jak? *



Jedná se o povinný dotaz.

16. Domníváte se, že hodnocení ředitelů zřizovatelem je potřebné pro zvyšování kvality DDM? *

- ☐ ano, vždy
- ☐ ano, ale jen když je prováděno správně (předem známá kritéria, podílí se více hodnotitelů, hodnotí se manažerský výkon ředitele, hodnotící proces je pravidelný, strukturovaný)
- ☐ ne
- ☐ Jiné:

Příloha č. 3 - Doporučení pro ředitele a zřizovatele domů dětí a mládeže

Doporučení jsou formulovaná na základě teoretické části diplomové práce a výsledků dotazníkového šetření.

Pokud porovnáme hodnotící proces, kterým hodnotí zřizovatelé ředitele DDM, dle údajů, které poskytl v dotazníkovém šetření, s doporučeními uváděnými v odborné literatuře, je možné formulovat několik doporučení, která celý proces i využití jeho výsledků mohou zefektivnit.

Kritéria

Doporučení pro zřizovatele:

Formulovat kritéria hodnocení ředitelů DDM na základě strategických cílů DDM. U každého kritéria přesně popsat jednotlivé stupně naplnění tak, aby bylo bez jakýchkoliv pochyb zřejmé, zda bylo dané kritérium splněno, případně na jaké úrovni. Seznamovat ředitele s kritérii i se stupnicí naplnění jednotlivých kritérií předem, aby výstupy hodnocení byly co nejkonkrétnější.

Metody hodnocení

Doporučení pro zřizovatele:

Volit metodu hodnocení poté, co je znám obsah a důvod hodnocení. Vybrat metodu základní a k ní vhodně zvolit doplňkové metody, které zajistí komplexnost získaných informací. Proškolit hodnotitele tak, aby znali podstatu zvolených metod a uměli s nimi správně pracovat. Informovat, případně také proškolit (podle náročnosti zvolené metody) hodnocené tak, aby dobře pochopili způsob hodnocení.

Využití výstupů hodnocení

Doporučení pro zřizovatele:

S výsledky hodnocení a s jejich dalším využitím vždy hodnoceného seznamovat. Efektivně využívat všechny získané informace, tj. sledovat, zda od posledního hodnocení došlo k rozvoji v oblastech, které byly při posledním hodnocení označeny jako slabší, stanovit nové rozvojové cíle včetně způsobů, jak těchto cílů dosáhnout (stanovit si dílčí cíle), stanovit výši odměny na základě předem určené provázanosti mezi hodnocením a

odměňováním (např. určitý počet bodů, které byly během hodnocení získány, se převádí na finanční částku dle klíče, se kterým byl hodnocený předem seznámen).

Ředitelé DDM:

Doporučení pro ředitele:

Přijímat hodnotící proces jako proces, který může přinést mnoho cenných informací, které povedou nejen k rozvoji osoby ředitele, ale i k rozvoji a zvyšování kvality DDM a napomohou uspět v konkurenčním prostředí. Sestavovat si plán profesního rozvoje, který bude vycházet ze strategických cílů organizace i individuálního potenciálu ředitele. Kromě dlouhodobých cílů profesního rozvoje stanovovat i dílčí cíle, které je možné na základě např. hodnotícího procesu upravit či změnit.